

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.3>

УДК 005.7: 339.9

V. A. Kulyk,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і логістики,

Національний університет «Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3271-7845>

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ВИКЛИКИ ТА
МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО
СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

V. Kulyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of

Management and Logistics, National University

“Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

**DIGITAL TRANSFORMATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE
IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE GLOBAL ECONOMY**

У статті досліджено цифрову трансформацію управління зовнішньоекономічною діяльністю українських ІТ-компаній у контексті інтеграції у світову економіку. Особливу увагу приділено порівнянню моделей

аутсорсингового та продуктового підходів, а також аналізу цифрових інструментів, що забезпечують підтримку міжнародних операцій (хмарні рішення, DevOps, SaaS, штучний інтелект та великі дані). Методологічною основою дослідження є аналіз відкритих даних провідних українських ІТ-компаній, а також узагальнення сучасних наукових підходів до цифровізації бізнес-процесів у міжнародній діяльності. Результати дослідження виявили ключові виклики воєнного часу для ІТ-бізнесу, серед яких: релокація персоналу, загроза втрати клієнтів, посилення конкуренції з боку nearshore-локацій у Центральній та Східній Європі. Водночас, цифрова трансформація відкриває нові можливості інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми, розширення співпраці з ЄС, США та Латинською Америкою, а також розвитку експортних SaaS-моделей. У висновках обґрунтовано, що цифрова трансформація управління ЗЕД є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, здатним забезпечити їхню стійкість та інноваційний розвиток у глобалізованому економічному середовищі.

The article explores the digital transformation of foreign economic activity (FEA) management in Ukraine, emphasizing both the challenges and opportunities that arise in the context of global economic integration. Against the backdrop of ongoing geopolitical turbulence and wartime constraints, Ukrainian IT companies represent a particularly dynamic case for analyzing new digital practices and strategies. The study highlights two dominant models of international business operations: outsourcing, which remains the core for the majority of Ukrainian IT enterprises, and product-oriented approaches, represented by globally recognized SaaS and digital export solutions.

The research examines the widespread adoption of digital tools that enhance the efficiency of cross-border operations, including cloud computing, DevOps practices, and artificial intelligence, while underlining the increasing relevance of global platforms and SaaS ecosystems. These technological solutions provide

enterprises with the ability to maintain operational resilience, optimize international partnerships, and scale effectively in highly competitive markets.

At the same time, the article identifies key wartime challenges such as workforce relocation, the preservation of long-term client relationships, and intensified competition with nearshore markets in Central and Eastern Europe. Despite these risks, the findings demonstrate significant opportunities for Ukrainian businesses to expand their global integration through participation in innovation-driven ecosystems, the development of scalable SaaS models, and stronger partnerships with the EU, the United States, and Latin America.

The methodological foundation of the study includes a comparative analysis of leading Ukrainian IT companies, a review of international scientific discourse on digital trade management, and an assessment of current integration practices. It is argued that the combination of digital transformation, strategic resilience, and proactive integration into the global economy provides Ukrainian enterprises with not only adaptive capacity but also long-term competitive advantages.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, ІТ-компанії, інформаційні технології, менеджмент, міжнародні ринки, управлінські стратегії.*

Keywords: *foreign economic activity, IT companies, information technology, management, international markets, management strategies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Швидка цифровізація бізнес-процесів стала центральним фактором інтернаціоналізації компаній. В Україні ІТ-сектор став однією із найдинамічніших та найбільш орієнтованим на експорт галузей, продемонструвавши стійкість та адаптивність навіть в умовах геополітичних та економічних викликів. Цифрова трансформація не обмежується технологічними оновленнями, вона фундаментально змінює

практики управління, операційні моделі та стратегічне прийняття рішень, особливо в контексті міжнародної економічної діяльності.

У межах цього дослідження висвітлено досвід українських ІТ-компаній, які долають складнощі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) за допомогою цифровізації. Аналізуючи типові випадки, зокрема у діяльності аутсорсингових та продуктових ІТ-компаній, таких як SoftServe, ELEKS, Intellias, Sigma Software, N-iX та MacPaw, було узагальнено та систематизовано інструменти, стратегії, виклики та можливості, пов'язані з управлінням міжнародним бізнесом. Основна увага приділяється визначенню цифрових інструментів, що підтримують глобальні операції, вивченню ризиків, пов'язаних з умовами війни та глобальною конкуренцією, а також дослідженню можливостей для глибшої інтеграції у світову економіку. Розуміння цих процесів дає можливість використати переваги цифрової трансформації для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення безперервності бізнесу та глибшої інтеграції України в глобальні економічні процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Цифрова трансформація визнана ключовою умовою конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках. Вона передбачає інтеграцію хмарних сервісів, великих даних, штучного інтелекту та DevOps-рішень у бізнес-процеси з метою підвищення ефективності управління, оптимізації операцій та розвитку взаємодії з клієнтами. Таку позицію поділяють у своїх дослідженнях Мануйлова О. В. [7], Нямецук Г. В. [8], Ясінської А. [9]. У сфері міжнародної економічної діяльності ці технології забезпечують координацію розподілених команд, управління ланцюгами поставок та дотримання регуляторних норм різних країн [1; 2].

Український ІТ-сектор створює унікальне середовище для дослідження цифровізації зовнішньоекономічних процесів [5; 10]. Аутсорсингові компанії

(SoftServe, ELEKS, N-iX) активно застосовують цифрові інструменти для дистанційної співпраці та інтеграції клієнтів, тоді як продуктові компанії (MacPaw) використовують SaaS-моделі та глобальні канали дистрибуції для виходу на кінцевого споживача.

Попри військові ризики та посилену конкуренцію з боку європейських ринків, цифрова трансформація дозволила українським компаніям зберегти безперервність діяльності та посилити міжнародну інтеграцію. У працях вчених Ігнатюка А. [4] та Коробки С. В. [6] наголошується, що успішна цифровізація потребує не лише технологічних інвестицій, але й перепроєктування бізнес-процесів та стратегічної адаптації до світових тенденцій. Приклад українських ІТ-компаній підтверджує цю динаміку, демонструючи як цифровізація сприяє зростанню стійкості та глобальної конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесів цифрової трансформації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю українських ІТ-компаній у контексті інтеграції до світової економіки. Дослідження здійснюється на прикладі провідних підприємств галузі. Що активно впроваджують цифрові інструменти у міжнародній співпраці. Основним завданням дослідження є визначення ключових викликів, з якими стикаються компанії в умовах глобальної конкуренції, а також аналіз цифрових технологій, що сприяють підвищенню їх ефективності та стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У дослідженні застосовано якісний підхід, заснований на аналізі конкретних випадків, що дозволяє дослідити особливості цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності українських ІТ-компаній. Цей підхід дає змогу розглянути організаційні процеси, цифрові інструменти та стратегічне прийняття рішень у реальних ринкових умовах.

Для аналізу обрано шість провідних компаній – SoftServe, ELEKS, Intellias, Sigma Software, N-iX та MacPaw. Вони є репрезентативними завдяки значному внеску в експорт українських ІТ-послуг, різноманітності бізнес-моделей і активній інтеграції у світові ринки. Джерелами даних стали звіти компаній, публічні інтерв'ю, галузеві огляди та інша інформація з відкритих джерел. Дослідження охоплює чотири напрями управління міжнародною діяльністю (аутсорсинг та продуктова орієнтація), використання цифрових інструментів, виклики воєнного стану та глобальної конкуренції, а також перспективи інтеграції в глобальну економіку. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння впливу цифровізації та виявлення ефективних стратегій для компаній у перехідних економіках.

1. SoftServe, як один із найбільших постачальників ІТ-послуг, є прикладом аутсорсингової моделі міжнародної економічної діяльності. Компанія управляє глобальними проектами за допомогою централізованих систем управління проектами та хмарних інструментів для співпраці. Штучний інтелект та рішення IoT інтегровані для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх робочих процесів. Незважаючи на виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю та інтенсивною глобальною конкуренцією, SoftServe зберігає міцні міжнародні позиції, особливо в США та Європейському Союзі. Цифрові можливості компанії забезпечують масштабованість операцій, високу якість послуг та ефективну координацію розподілених команд, зміцнюючи її позиції як провідного експортера ІТ-послуг.

2. ELEKS працює як компанія з повним циклом розробки програмного забезпечення та консалтингу. Її міжнародна діяльність спирається на децентралізовані центри надання послуг, що підтримуються аналітичними платформами та інструментами віддаленої співпраці. Воєнні потрясіння становлять ризик для безперервності проектів, проте компанія використовує гнучкі стратегії управління персоналом та хмарні технології для пом'якшення цих викликів. ELEKS виграє від зростаючого європейського

попиту на аутсорсинг, що дозволяє їй розширювати взаємодію з клієнтами, зберігаючи оперативну стійкість.

3. Intellias – постачальник інженерних послуг, орієнтований на спеціалізовані сектори, такі як транспорт, енергетика та фінтех. Гнучкі фреймворки та автоматизація DevOps лежать в основі її міжнародної діяльності, забезпечуючи ефективну реалізацію проєктів на багатьох глобальних ринках. Хоча глобальна конкуренція з боку великих аутсорсингових компаній залишається викликом, Intellias використовує зростаючий попит на галузеві рішення. Цифрова трансформація в Intellias сприяє моніторингу в режимі реального часу, оптимізації ресурсів та швидкій адаптації до мінливих вимог клієнтів.

4. Sigma Software поєднує скандинавські практики управління з українським інженерним досвідом. Її діяльність включає НДДКР та консалтинг, а платформи управління знаннями та цифрові хаби підтримують міжнародні проєкти. Компанія стикається з такими викликами як коливання валютних курсів та релокація персоналу, проте цифрова інфраструктура забезпечує ефективну співпрацю та інновації у продуктах. Гібридний підхід Sigma Software дозволяє їй розробляти як сервіс-орієнтовані, так і продукт-орієнтовані пропозиції, зміцнюючи свою конкурентоспроможність у європейських інноваційних екосистемах.

5. N-iX спеціалізується на хмарних корпоративних рішеннях та послугах на основі штучного інтелекту. Її міжнародна модель управління поєднує централізовану координацію з розподіленими центрами доставки, що підтримуються системами кібербезпеки та цифровими інструментами управління проєктами. Геополітичні ризики та залежність від глобальних ІТ-тенденцій створюють нові виклики, проте N-iX використовує хмарні екосистеми для розширення своєї присутності в Європі, США та Латинській Америці. Цифрова трансформація підвищує оперативну стійкість, безпеку та масштабованість в управлінні міжнародними проєктами.

6. MacPaw представляє модель, орієнтовану на продукт, і постачає власні програмні рішення, такі як CleanMyMac і Setapp. Міжнародна діяльність компанії базується на платформах SaaS, глобальних каналах дистрибуції та автоматизованих маркетингових системах. Залежність від таких платформ як Apple та Google, становить структурний ризик, проте цифрова інфраструктура компанії дозволяє безпосередньо взаємодіяти з кінцевими користувачами у понад 30 країнах. Модель MacPaw ілюструє як повністю цифровізовані операції можуть сприяти глобальній масштабованості та стійкому зростанню експорту продукції.

Порівняння цифрових інструментів і моделей зовнішньоекономічної діяльності наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння цифрових інструментів і моделей зовнішньоекономічної діяльності українських ІТ-компаній

Компанія	Тип ЗЕД	Профіль експорту	Цифрові інструменти	Глобальні ринки
SoftServe	Аутсорсинг	ІТ-консалтинг, Cloud, Data/AI, IoT	Cloud, AI, IoT, CRM	США, ЄС, Близький Схід
ELEKS	Аутсорсинг	Повний цикл розробки, консалтинг	Big Data, Remote Delivery, Analytics	ЄС, США, Близький Схід
Intellias	Аутсорсинг	Engineering services (транспорт, енергетика, fintech)	Agile, DevOps, Automation Platforms	ЄС, США, MENA
Sigma Software	Аутсорсинг, R&D	Software engineering, R&D, консалтинг	Knowledge Management, Collaboration Hubs	США, ЄС, Скандинавія
N-iX	Аутсорсинг	Cloud, Big Data, AI, enterprise solutions	Cloud, Cybersecurity, AI Analytics	ЄС, США, Латинська Америка
MacPaw	Продуктова модель	Програмні продукти (CleanMyMac, Setapp)	SaaS Platforms, AppStore, Setapp	США, ЄС, Азія

Джерело: узагальнено автором

За результатами аналізу інформації табл. 1, зазначимо, що більшість українських українських ІТ-компаній орієнтуються на аутсорсингову модель, яка вимагає використання цифрових інструментів для підтримки складних міжнародних проєктів. SoftServe, ELEKS, Intellias, Sigma Software та N-iX

активно впроваджують хмарні сервіси, аналітичні системи, DevOps-платформи та рішення з автоматизації, що забезпечує ефективне управління глобальними командами і відповідність вимог клієнтам із США, ЄС та інших країн.

Водночас, продуктова компанія MacPaw демонструє іншу логіку розвитку: її стратегія базується на SaaS-рішеннях та глобальних платформах, таких як AppStore і власний сервіс Setapp, що дозволяє напряду працювати з кінцевими споживачами у понад 30 країнах. Це підкреслює, що обрана модель зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо визначає цифрові інструменти та підходи до міжнародного зростання. Таким чином, аутсорсинг орієнтований на технологічну підтримку клієнтів, тоді як продуктова модель – на масштабування власних рішень.

Проведення аналізу діяльності компаній у контексті цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності дозволило сформувати матрицю аналізу ІТ-компаній України, наведену у табл. 2.

За результатами аналізу інформації, наведеної у табл. 2, можна зосередитися на дослідження діяльності компаній у таких напрямках: 1) типи управління ЗЕД (аутсорсингові компанії vs продуктові); 2) цифрові інструменти, що підтримують міжнародні операції; 3) виклики воєнного часу та глобальної конкуренції; 4) можливості інтеграції у світову економіку.

Таблиця 2. Матриця аналізу ІТ-компаній України у контексті цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності

Компанія	Модель управління ЗЕД	Цифрова трансформація в управлінні	Виклики воєнного часу та глобальної конкуренції	Можливості
SoftServe	Глобальна мережа офісів, централізований менеджмент проєктів	Хмарні рішення для управління клієнтами та ресурсами	Втрата частини клієнтів через ризику в Україні, конкуренція з індійськими та польськими компаніями	Розширення співпраці з Fortune 500
ELEKS	Децентралізовані delivery-центри, акцент на культурній адаптації	Використання Big Data, аналітики для управління операціями	Військові ризики для центрів розробки в Україні, посилення конкуренції з Польщею та Румунією	Зростання попиту на nearshore delivery
Intellias	Agile-модель управління командами, глобальні delivery-хаби	Автоматизація DevOps, цифрова інтеграція з клієнтами	Залежність від довгострокових контрактів, конкуренція з глобальними гігантами (Accenture, Capgemini)	Розвиток smart-технологій і automotive
Sigma Software	Скандинавська бізнес-культура + українська гнучкість	Власні цифрові продукти для управління знаннями	Валютна нестабільність, ризики релокації персоналу, глобальна конкуренція на ринку R&D	Розширення у продуктовому напрямі
N-iX	Централізована координація + глобальні delivery-центри	Хмарні інфраструктури, кібербезпека	Геополітичні загрози, залежність від глобальних ІТ-трендів, посилення конкуренції з Азією	Посилення ролі в cloud-екосистемі
MacPaw	Прямий експорт через AppStore та власні платформи	Повна діджиталізація операцій та маркетингу	Залежність від Apple/Google, падіння купівельної спроможності на окремих ринках	Розвиток підписних моделей SaaS

Джерело: узагальнено автором

1. Типи управління ЗЕД. Аналіз показує, що п'ять із шести компаній працюють за моделлю аутсорсингу, що передбачає надання послуг зовнішнім клієнтам на глобальному ринку. Така стратегія дозволяє їм гнучко масштабувати ресурси та адаптуватися до вимог різних індустрій, включаючи фінанси, енергетику, транспорт та телеком. Аутсорсингові компанії активно застосовують децентралізовані delivery-центри та agile-методології, що забезпечує високу швидкість реагування на зміни ринкових умов. Продуктова модель, представлена MacPaw, відрізняється прямим цифровим експортом власного програмного забезпечення та SaaS-рішень, що дозволяє контролювати всі етапи продажу та підтримки продукту. Такий підхід забезпечує масштабованість та незалежність від зовнішніх посередників, але вимагає високого рівня цифровізації та маркетингової присутності на міжнародних платформах.

2. Цифрові інструменти. Усі компанії демонструють активне впровадження цифрових рішень для оптимізації міжнародних операцій. Аутсорсингові компанії застосовують хмарні платформи для управління проектами, DevOps для автоматизації розробки та інтеграції, AI та Big Data для аналітики та прогнозування попиту. Ці інструменти дозволяють ефективно координувати глобальні команди та підтримувати високу якість послуг. Продуктова компанія, MacPaw, робить ставку на SaaS-моделі та глобальні платформи для дистрибуції та взаємодії з клієнтами, що забезпечує масштабованість, автоматизацію продажів та прямий зв'язок із кінцевим користувачем. Таким чином, цифрові технології виступають основою для управління ЗЕД, підвищуючи ефективність, прозорість та конкурентоспроможність на світовому ринку.

3. Виклики воєнного часу. Воєнні дії створюють суттєві ризики для українських ІТ-компаній, включаючи необхідність релокації персоналу та забезпечення безпеки даних і офісів. Збереження клієнтської бази стає критичною задачею через можливі перебої у виконанні контрактів або зміни в умовах бізнесу. Одночасно компанії зіштовхуються з посиленою

конкуренцією з боку нових nearshore-локацій у Польщі, Румунії та Туреччині, які пропонують стабільні умови роботи та нижчі ризики. Для продуктових компаній ключовими стають питання підтримки сервісів та платформ розподілу, а для аутсорсингових – забезпечення безперервності виконання проєктів. Управління цими викликами потребує гнучких стратегій, активної цифрової трансформації та диверсифікації ринків.

4. Можливості інтеграції. Цифрова трансформація відкриває українським ІТ-компаніям нові перспективи інтеграції у глобальну економіку. Хмарні платформи, SaaS-моделі та аналітичні інструменти дозволяють ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами та клієнтами, скорочувати час виходу на ринки та підвищувати якість послуг. Аутсорсингові компанії можуть глибше інтегруватися у міжнародні інноваційні екосистеми, пропонуючи спеціалізовані рішення для корпоративних клієнтів. Продуктові компанії, такі як MacPaw, отримують можливість масштабного експорту через глобальні платформи, що забезпечує пряму взаємодію з кінцевими користувачами та доступ до нових ринків. Ці процеси сприяють стійкості бізнесу, диверсифікації доходів та зміцненню позицій України у світовій економіці.

На підставі аналізу українських ІТ-компаній сформовано так висновки щодо їх цифрової трансформації у міжнародній економічній діяльності.

По-перше, тип бізнес-моделі значно впливає на підхід до управління. Компанії, орієнтовані на аутсорсинг, такі як SoftServe, ELEKS, Intellias, Sigma Software та N-iX, покладаються на хмарну співпрацю, автоматизацію DevOps та аналітику на основі штучного інтелекту для координації розподілених команд та надання високоякісних послуг. Ці інструменти дозволяють компаніям підтримувати безперебійність роботи, управляти ризиками та відповідати очікуванням міжнародних клієнтів, навіть, в умовах геополітичної нестабільності. На відміну від них, компанії, орієнтовані на продукції, такі як MacPaw, використовують SaaS-платформи та глобальні канали дистрибуції, що дозволяє їм безпосередньо взаємодіяти з кінцевими

користувачами та масштабувати експорт продукції. Ця відмінність підкреслює необхідність розробки індивідуальних цифрових стратегій залежно від організаційної моделі.

По-друге, цифрові інструменти виявилися необхідними для вирішення як зовнішніх, так і внутрішніх викликів. Вплив воєнних дій, релокація працівників та посилення глобальної конкуренції вимагають надійної цифрової інфраструктури, яка підтримує дистанційну роботу, кібербезпеку та моніторинг проєктів. Одночасно хмарні обчислення, автоматизовані системи управління та аналіз даних підвищують гнучкість і швидкість реагування, створюючи конкурентну перевагу на міжнародних ринках.

По-третє, досвід діяльності українських ІТ-компаній ілюструє значні можливості для глобальної інтеграції. Використовуючи цифрові платформи, українські ІТ-компанії можуть поглибити участь у міжнародних інноваційних екосистемах, розширити пропозицію послуг та вийти на нові географічні ринки. Аутсорсингові компанії можуть зміцнити відносини з транснаціональними корпораціями, а компанії, що виробляють продукцію, можуть масштабувати SaaS та моделі передплати, щоб охопити різноманітні сегменти споживачів. Ці можливості мають вирішальне значення для підтримки зростання експорту, диверсифікації джерел доходу та зміцнення ролі України у глобальній ІТ-економіці.

В цілому, компанії повинні продовжувати інвестувати у цифрові інструменти, що покращують транскордонну координацію та взаємодію з клієнтами, на державному рівні повинні підтримуватися ініціативи, що сприяють доступу до міжнародних ринків, мобільності робочої сили та технологічним інноваціям. Стратегічне узгодження цифрових можливостей з вимогами міжнародного ІТ-ринку гарантує, що українські компанії зможуть подолати існуючі виклики та реалізувати потенціал міжнародної економічної інтеграції.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У дослідженні розглянуто цифрову трансформацію

міжнародної діяльності українських ІТ-компаній, визначено виклики та можливості їх інтеграції у глобальну економіку. Встановлено, що бізнес-моделі визначають напрями цифрових стратегій: аутсорсингові компанії зосереджуються на хмарній співпраці, DevOps-автоматизації та AI-аналітиці, тоді як продуктові – на SaaS-платформах та глобальній дистрибуції. Такі інструменти дозволяють підтримувати безперервність бізнесу в умовах воєнного стану та жорсткої міжнародної конкуренції.

Цифрова трансформація має стратегічний потенціал для зміцнення позицій України у світових інноваційних екосистемах, диверсифікації доходів і виходу на нові ринки. Узгодження технологічних рішень із вимогами глобального бізнесу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку ІТ-сектору України.

Подальші дослідження будуть спрямовані на кількісну оцінку впливу цифрових інструментів на експорт та ефективність, порівняльний аналіз із компаніями інших перехідних економік, а також вивчення довгострокових наслідків геополітичних ризиків для стійкості міжнародних компаній.

Матеріал підготовлено у межах проєкту «Формування стратегії розвитку особистості в цифровому освітньому просторі: Україна-ЄС». № 101127592 - FPDSDESUEU - ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH.

Література

1. Бортнік А. М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116-119.
2. Ерфан, Є., Кабецька, М. Дослідження впливу глобальних технологій на розвиток світового ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 56.
3. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 211-215.

4. Ігнатюк А. Конкурентні стратегії компаній на глобальних галузевих ринках. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1 (28). С. 36-50.
5. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 156-162.
6. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16.
7. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 2. С. 60-64.
8. Нямецук Г. В. Технологічна революція 4.0 і нові глобальні ринки. *Економічний простір*. 2019. (151). С. 65-76.
9. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56.
10. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. P. 8530-8542.

References

1. Bortnik, A.M. (2020), "Modelling the business architecture of an enterprise", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 156, pp. 116-119.
2. Erfan, E. and Kabetska, M. (2022), "Research on the impact of global technologies on the development of the global transport services market", *Economy and Society*, vol. 56.
3. Zakryzhevskaya, I. and Polozova, V. (2021), "Features output firms in international market", *Herald of Khmelnytskyi National University Economic Sciences*, vol. 6, pp. 211-216.

4. Ignatyuk, A. (2014), “Competitive strategies of companies in global industry markets”, *Theoretical and applied issues of economics*, vol. 1 (28), pp. 36-50.
5. Kovbatyuk, M.V. Shklyar, V.V. and Kovbatyuk, G.O. (2022), “Strategies for enterprises to enter international markets by management levels”, *Problems of Economics*, vol. 4 (54), pp. 156-162.
6. Korobka, S.V. (2024), “Sustainable development strategy in organisational management”, *Problemy suchasnykh transformatsij*, vol. 16.
7. Manuilov, O. (2024), “Development of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty”, *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 2, pp. 60-64.
8. Nyameshchuk, G.V. (2019), “Technological Revolution 4.0 and New Global Markets”, *Economic Space*, vol. 151, pp. 65-76.
9. Yasinska, A. (2023), “Information security of an enterprise: conceptual foundations of effective information protection”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 56.
10. Tsikalo, Ye. Zinevych, O. Osipenko, D. Kulyk, V. and Lagovska, O. (2024), “Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes”, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 102, pp. 8530-8542.

Стаття надійшла до редакції 24.08.2025 р.