

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-110>

УДК 338.4:339.5

Дунська Алла Рашидівна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

Пінчук Олександр Васильович

аспірант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4194-2154>

Alla Dunska, Oleksandr Pinchuk

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

INNOVATIVE TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням формування системного підходу до визначення інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств з урахуванням кризового стану економіки України. Визначено ключові фактори, що обумовлюють роль інноваційних механізмів у забезпеченні розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Розроблено системний підхід до інноваційного інструментарію, який передбачає класифікацію інноваційних інструментів за рівнями (макро- та мікрорівень), ієрархічною структурою (механізм, стратегія, програма, проєкт) та напрямками інноваційного впливу (технологічні, організаційні, маркетингові, фінансові, екологічні). Окрему увагу приділено комплексу цифрових інструментів для зовнішньоекономічної діяльності (ERP, CRM, AI, Blockchain, експортні платформи, IoT-рішення) та їх потенціалу для прискорення післявоєнного відновлення зовнішньоекономічних операцій.

Ключові слова: інновації, інноваційний інструмент, розвиток, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство.

Summary. The article is dedicated to the topical issues related to the definition of investment and innovation priorities for sustainable development of the enterprises, particularly focusing on forming a systemic approach to identifying innovative tools for the development of foreign economic activities of enterprises (FEA). The current crisis in Ukraine, caused by military actions, necessitates the search for and development of innovative, non-standard approaches to ensure the future development of enterprises, especially those focused on expanding foreign cooperation. These enterprises face not only internal crisis impacts but also external market specificities, such as hyper-competition, global influences, and intensive technological development. In the article was analyzed and systematized factors of innovative development. The research identifies several key drivers for exploring innovative development opportunities for the FEA of Ukrainian enterprises: the necessity for market diversification due to potential military conflict-related market restrictions; the probability of international economic isolation, which requires new management approaches to foreign trade to preserve international partnerships; and the need to adapt to changes in global supply chains, where innovative FEA tools allow adaptation and finding alternative routes for raw material supply and finished product sales. The systemic approach to the innovative toolkit for FEA development is structured across several key parameters: Level of Innovative Tool (Macro-level and Micro-level); Hierarchy of Innovative Tools (Mechanism, Strategy, Program, and Project); Nature of Innovation (Technological innovations, Organizational innovations, Marketing innovations, Financial innovations and Ecological innovations). The application of these tools is supported by analytical data showing significant improvements in cost reduction, cycle time, and market reach. A significant emphasis is paid to the Digital Transformation of FEA as a critical accelerator for the recovery of the Ukrainian industrial sector. It was systematized key digital tools, presenting their potential for post-war recovery: ERP-systems, CRM-platforms, AI-analytics and Big Data, Blockchain-contracts, Export electronic platforms, and IoT-solutions. The article highlights that the implementation of digital solutions

has significant potential for post-war recovery by reducing logistical and customs time lags, simplifying access to international tenders, and opening new export channels through B2B platforms.

Keywords: innovation, innovation tool, development, foreign economic activity, enterprise.

Постановка проблеми. Кризовий стан, власний поточному етапу економіки України через війсьну дію, обумовлює необхідність пошуку і розробки інноваційних, нестандартних підходів для забезпечення перспективного розвитку підприємств. Зокрема, роль інноваційних інструментів розвитку посилюється у контексті розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємств. Підприємства, що зорієнтовані на розширення зовнішньої співпраці окрім внутрішніх кризових впливів стикаються з особливостями зовнішнього ринку, такими як гіперконкуренція, глобальні впливи, інтенсивний технологічний розвиток.

За таких умов ключовими причинами дослідження можливостей інноваційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств можна вважати такі:

- Необхідність диверсифікації ринків: військовий конфлікт може призвести до обмежень на ринках, з якими традиційно співпрацюють українські підприємства. Дослідження питань управління зовнішньою торгівлею сприятиме пошуку нових ринків для українських підприємств та диверсифікації їх діяльності для зменшення ризиків. Вихід на нові ринки потребуватиме опрацювання специфіки ринків та вимог споживачів і адаптації експортної продукції під новий зовнішній ринок.

- Ймовірність міжнародної економічної ізоляції: військовий конфлікт може призвести до міжнародної ізоляції України, що ускладнить зовнішньоекономічні відносини українських підприємств. Пошук нових управлінських підходів до здійснення зовнішньої торгівлі надасть можливість створити комплекс заходів протидії подібній ізоляції та збереження міжнародних партнерств.

- Адаптація до змін у глобальних ланцюгах постачання: військовий конфлікт може призвести до розривів у глобальних ланцюгах постачання, що може суттєво вплинути на діяльність українських промислових підприємств. Розвинення інноваційного інструментарію в сфері зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємствам адаптуватися до цих змін і знайти альтернативні шляхи постачання сировини та збуту готової продукції.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах війни в Україні вимагає від підприємств ретельного аналізу ризиків, розробки стратегій диверсифікації ринків збуту та постачання, пошуку альтернативних торговельних шляхів, а також залучення доцільних форм захисту від впливу воєнних дій. Крім того, підприємства повинні бути готовими до швидкої реакції на зміни у військовій, політичній та економічній ситуації, щоб зберегти стійкість та продовжувати успішну зовнішньоекономічну діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури, яка пов'язана із питанням проблематики управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств показав різноманіття аспектів, які доцільно брати до уваги при дослідженні інноваційних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Так, у роботах Тюріної Н., Карвацької Н. та Петяка А. [1], Кондратенко Н., Тернової І.А. та Колесник Т.М. [2] Клепікова С.В., Яцина С.Г., Другова О.С. [3] детально розглянуті ключові аспекти управління ЗЕД, зокрема визначення стратегій, оцінку конкурентного середовища та управління ризиками, визначення ключових факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

Заслуговує на окрему увагу робота Гейця В.М. [4], де ґрунтовно викладена оцінка впливу військового стану на економіку країни та обґрунтування доцільності розширення інноваційного підґрунтя для післявоєнної відбудови економіки разом із критичним аналізом суперечностей та проблем, що виникають при здійсненні інноваційної діяльності на поточному кризовому етапі економіки країни.

Розвинення інноваційних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю все частіше зачіпає увагу вчених в останні кілька років. Так, варто відмітити праці Хомюк Н.Л. та Білоуса О.Л. [5], Нижник В. та Нижник І. [6], де розглянуто роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності на міжнародних ринках та закладені базове підґрунтя для підходу до формування інноваційних стратегій у сучасних умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами.

Враховуючи наявні напрацювання вчених, а також власні розробки щодо проблематики інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема робота [7], наступним етапом має стати визначення конкретного інноваційного інструментарію, який може бути використаний для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах поточної кризи та для подальшого післявоєнного відновлення.

Мета статті. З огляду на викладене вище, мета статті полягає у формуванні системного підходу до визначення інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств з урахуванням кризового стану економіки України та формування прикладних рекомендацій щодо використання цифрових інструментів, що сприятимуть розширенню зовнішньоекономічних операцій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови ведення бізнесу, які сформувалися після початку війни, поставили промислові підприємства України перед безпрецедентними викликами – руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів, обмежений доступ до фінансових ресурсів та втрата традиційних ринків збуту. У цих умовах стало очевидним, що стандартні механізми господарювання втрачають ефективність, а ключовою передумовою для виживання і подальшого зростання є здатність підприємств до адаптації, гнучкості та інноваційного оновлення.

Для утримання своїх позицій в умовах кризи, а також для планування подальших інноваційних змін і розвитку, підприємствам потрібен відповідний інноваційний інструментарій, який доцільно визначити як певну сукупність управлінських підходів, методів, технологій і механізмів, які можна використати для здійснення інноваційної діяльності і забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Важливо відмітити, що саме інновації є каталізатором розвитку підприємства, оскільки вони не тільки вдосконалюють виробничі процеси, а й допомагають відкривати нові ринки, формувати нові бізнес-моделі, сприяють диверсифікації продукції і послуг.

Розвиток підприємства являє собою процес змін і проявляється у трансформаційному переході з одного стану в інший, який є більш прогресивним, якісно новим, порівняно з попереднім. Тому саме інновації забезпечують динамічну рівновагу між стабільністю системи та необхідністю її змін.

Теоретики інноваційного менеджменту зазначають, що рушієм розвитку та стимулом для інновацій можуть бути як проактивні мотиви (цілі, наміри підприємства, так і реактивні мотиви (наприклад, кризові явища, ризики).

Таким чином, інноваційний інструментарій можна розглядати як фундаментальний ресурс розвитку промислових підприємств, що визначає їхню здатність не лише реагувати на виклики середовища, а й формувати нові конкурентні переваги, в тому числі у глобальному масштабі.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності окрему увагу слід приділити сукупності інноваційних інструментів, які варто застосовувати для її розвитку, з огляду на те, що ця діяльність реалізується у середовищі зі своїми відмінними особливостями, високими рівнем конкуренції, нерівномірним розподілом ресурсів і різноманітними організаційно-правовими формами підприємницької діяльності.

Тому при визначенні інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно звернути увагу на такі ключові параметри:

1. Рівень інноваційного інструменту: макрорівень охоплює інструменти макросередовища, які здійснюють вплив на підприємство та його зовнішньоекономічну діяльність, та мікрорівень, який вбирає інструменти, що обумовлені інноваційним потенціалом підприємства та його внутрішніми здатностями до розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

2. Ієрархія інноваційних інструментів: передбачає визначення різних за своїм змістом інструментів на різних ієрархічних рівнях підприємства, а саме на інституційному, стратегічному, тактичному та операційному.

3. Характер інновації: надає можливість диференціювати сферу застосування інноваційних рішень в різних функціональних напрямках діяльності підприємства.

Розглянемо більш детально які інноваційні інструменти можуть бути використані підприємством для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

На мікрорівні інноваційний інструментарій забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності базуються на наявному інноваційному, розвиток якого має бути спрямованих на формування динамічних конкурентних переваг при виробництві та реалізації експортоорієнтованої продукції. Тому до інноваційних інструментів мікрорівня варто віднести такі:

- використання гнучких організаційних форм здійснення інноваційної діяльності, міжорганізаційної взаємодії;
- диверсифікація джерел фінансування, їх організаційна декомпозиція, застосування інструментів хеджування інноваційних ризиків;
- удосконалення та модернізація організаційних та технологічних процесів;
- впровадження власних науково-дослідних розробок, розробка інноваційної експортоорієнтованої продукції;
- фокусування інноваційної діяльності на ключових конкурентних перевагах;
- адаптація інноваційних технологій та продукції до існуючих умов виробництва;
- удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності;
- імплементація новітніх практик щодо формування попиту на продукції на зовнішніх ринках та стимулювання збуту;
- подовження ланцюга створення вартості для розширення експорту продукції з більшою доданою вартістю;
- формування стійких ланцюгів постачання продукції на зовнішні ринки.

На макрорівні інноваційні інструменти розвитку зовнішньоекономічної діяльності обумовлені діями інституцій державного рівня для стимулювання інноваційної діяльності, яка визначаються спрямованістю на наступне:

- розвиток інфраструктури реалізації інновацій (створення науково-дослідних центрів, інноваційних фондів, науково-технічних інкубаторів, технопарків, технополісів тощо із змішаним державно-приватним фінансуванням);
- надання інноваціям статусу пріоритетності на державному рівні;
- забезпечення державного споживання інноваційного продукту;
- посилення державного фінансування інноваційної діяльності;
- збільшення частки змішаного державно-приватного фінансування прикладних досліджень;
- формування національних інноваційних стратегій;
- державне субсидування інноваційної активності;
- створення нерозривного інноваційного циклу, в тому числі залучення до різних стадій інноваційного циклу малих та середніх підприємств, зважаючи на їх порівняно більш високий інноваційний потенціал;
- стимулювання активності фізичних осіб-учасників інноваційного процесу;
- розробка регіональних програм підтримки інновацій;
- фінансова підтримка державою залучення позикових коштів для фінансування інноваційної діяльності.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності інноваційний інструментарій визначається як сукупність методів, технологій, організаційних рішень і цифрових систем, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Його реалізація дає змогу досягти цільових орієнтирів зовнішньоекономічної навіть у складних умовах економічної нестабільності. Сукупність інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності доцільно структурувати за відповідними рівнями

ієрархії, які визначають їх зміст та цільове призначення (табл. 1).

Подібна структура відповідає принципам системного інноваційного менеджменту, де механізм формує базу, стратегія визначає пріоритети, програма координує ресурси, а проєкт генерує практичний результат. На рівні підприємства такий підхід дозволяє інтегрувати інновації в управлінські й виробничі процеси послідовно та комплексно.

Далі розглянемо класифікацію інноваційних інструментів за напрямками інновацій залежно від їх функціонального призначення. Враховуючи специфіку зовнішньоекономічних операцій на підприємствах, пропонуємо виокремлювати і акцентувати увагу на технологічних, організаційних, маркетингових, фінансових та екологічних інноваціях, що розкрито у табл. 2.

Показники у вищенаведеній таблиці базуються на аналітиці PwC (2023) [8], KPMG (2024) [9], McKinsey (2023) [11], а також статистиці ЄБРР і UNIDO [13–14]. Так, адитивне виробництво скорочує цикл створення нових моделей у середньому на 25–30%; ERP-рішення підвищують ефективність логістики на 20–25%; цифровий маркетинг розширює охоплення аудиторії на 22–25%; енергозберігаючі технології – знижують споживання енергії приблизно на чверть.

Ключовим фактором розвитку та прискорення відновлення промислового сектору України виступає цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності. Вона має інноваційний характер, оскільки передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у виробничі, логістичні, фінансові та управлінські процеси.

Для підприємств цифрові інструменти стають потужним засобом інноваційного управління ЗЕД, оскільки дозволяють підвищити точність прогнозів попиту, автоматизувати взаємодію з клієнтами та партнерами, скоротити транзакційні витрати, підвищити прозорість контрактних операцій.

Таблиця 1 – Ієрархічна структура інноваційного інструментарію

Рівень	Зміст	Цільове призначення
1. Механізм	Сукупність управлінських, фінансових, нормативних і технологічних важелів, які забезпечують інноваційний розвиток у сфері зовнішньоекономічної діяльності	Формування системності управління інноваціями
2. Стратегія	Довгостроковий план інтеграції інновацій у бізнес-модель підприємства для підвищення експортного потенціалу	Забезпечення стабільних конкурентних переваг на глобальному ринку
3. Програма	Комплекс цільових заходів для реалізації стратегічних завдань інноваційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності	Координація ресурсів, строків і відповідальних виконавців
4. Проєкт	Конкретна інноваційна ініціатива для розвитку зовнішньоекономічної діяльності (технологічна, маркетингова, організаційна), що має чіткі результати та строки реалізації	Досягнення вимірюваних ефектів у коротко- або середньостроковому періоді

Джерело : складено авторами

Таблиця 2 – Класифікація інноваційних інструментів за напрямом

Напрямок інноваційного впливу	Приклади інструментів	Характеристика	Умови застосування
Технологічні інновації	3D-друк, адитивне виробництво, автоматизовані системи контролю якості	Підвищення точності, зниження витрат на 20–30%, скорочення циклу розробки продукції	Наявність CAD/CAM систем і кваліфікованих інженерів
Організаційні інновації	ERP-, CRM-, SCM-системи	Інтеграція управління фінансами, виробництвом і логістикою; зниження операційних витрат на 15–25%	Високий рівень цифрової зрілості підприємства
Маркетингові інновації	Big Data-аналітика, цифровий експорт-маркетинг, віртуальні виставки	Розширення клієнтської бази на 20–25%, скорочення витрат на просування до 10%	Переорієнтація експорту на ринки ЄС та Азії
Фінансові інновації	Експортні кредити, лізингові платформи, краудфандинг	Зниження вартості капіталу на 5–7%, підвищення доступності фінансування	Реалізація через державні й міжнародні програми підтримки експорту
Екологічні інновації	Енергоефективні технології, зелена логістика, утилізація відходів	Зниження споживання енергії на 25%, скорочення викидів CO ₂ на 15–20%	Вихід на ринки з екологічними стандартами (ЄС, Канада, Японія)

Джерело: складено на основі даних з [8–15]

Водночас, як свідчать дані досліджень [9, 12, 13, 15], їх впровадження має значний потенціал прискорення післявоєнного відновлення, адже цифрові рішення зменшують часові лаги логістичних і митних процесів, спрощують доступ до міжнародних тендерів і відкривають нові експортні канали через B2B-платформи.

Розглянемо цифрові інструментарії інноваційного управління ЗЕД в сучасних умовах (табл. 3).

У таблиці 3 систематизовано ключові цифрові інструменти, які мають інноваційний потенціал для модернізації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України в умовах

Таблиця 3 – Система цифрових інструментів інноваційного управління зовнішньоекономічної діяльності

№	Цифровий інструмент	Сфера застосування	Потенціал для відновлення	Умови ефективного використання
1	ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics 365)	Управління експортними контрактами, ресурсами, запасами	Скорочення адміністративних витрат на 10–15% та часу обробки замовлень на 25%	Інтеграція з фінансовими модулями, підготовлений персонал
2	CRM-платформи (HubSpot, Bitrix24, Zoho)	Управління клієнтами, підтримка замовлень, аналітика попиту	Зростання повторних продажів на 12–18%, покращення прогнозування на 20%	Наявність якісних даних, цифрова культура персоналу
3	AI-аналітика і Big Data	Прогнозування експортного попиту, аналіз ризиків, оптимізація логістики	Зменшення витрат на транспортування на 10%, підвищення точності прогнозів на 30%	Доступ до платформних сервісів, інтеграція з базами даних
4	Blockchain-контракти	Контроль поставок, фінансові розрахунки, підтвердження походження продукції	Прискорення платежів на 40%, зменшення порушень контрактів на 30%	Наявність нормативної бази, цифрова сертифікація
5	Експортні електронні платформи (EU4Business, eTrade, Prozorro.Експорт)	Участь у міжнародних торгах, пошук партнерів	Розширення ринків збуту на 15–20%, підвищення контрактної активності	Підтримка міжнародних стандартів (ISO, EDIFACT)
6	IoT-рішення у виробництві	Моніторинг техніки, дистанційна діагностика	Зниження простоїв на 25–30%, зростання надійності постачань	Наявність технічної інфраструктури, 5G-зв'язок

Джерело: розроблено на основі [9, 13–15].

післявоєнного відновлення. Ці інструменти охоплюють увесь цикл управління зовнішньоекономічною діяльністю – від планування виробництва й контролю ресурсів до обслуговування клієнтів, фінансових розрахунків та участі у міжнародних тендерах. Вони формують технологічну основу інноваційного управління експортними процесами, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Висновки. Отже, проведене дослідження щодо інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств надало можливість обґрунтувати інновації як каталізатор розвитку в умовах кризи, оскільки в умовах військового конфлікту та економічної нестабільності стандартні механізми господарювання втрачають свою ефективність. Саме інновації виступають фундаментальним ресурсом і каталізатором розвитку підприємств, що є критично важливим для забезпечення подальшого зростання на зовнішніх ринках.

На цій основі було сформовано системний підхід до визначення інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, який охоплює рівні впливу (макро- та мікрорівень), ієрархічну структуру (механізм – стратегія – програма – проєкт), що забезпечує послідовну та комплексну інтеграцію інновацій в управлінські та виробничі процеси підприємства, класифікацію інструментів за напрямками інновацій та їх функціонального призначення.

Крім того в статті підкреслена, що ключовим фактором прискорення відновлення промислового сектору України є цифрова трансформація, реалізація якої має інноваційний характер. Впровадження цифрових інструментів інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ERP, CRM, AI-аналітика, Blockchain, експортні електронні платформи, IoT-рішення) надасть можливість підвищити точність прогнозів показників зовнішньоекономічної діяльності, автоматизувати взаємодію з партнерами, скоротити транзакційні витрати, а також прискорити логістичні та митні процеси у контексті післявоєнного відновлення.

Сформований системний підхід до інноваційних інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності складає основу для низки перспективних напрямів подальших наукових досліджень, які мають бути сфокусовані на поглибленій деталізації, кількісній оцінці ефективності та розробці прикладних механізмів. У подальшому потребуватиме уваги питання кількісної оцінки ефективності цифрових інструментів у зовнішньоекономічній діяльності з позиції розробка та валідація економетричних моделей для кількісної оцінки впливу конкретних цифрових інструментів (AI-аналітика, Blockchain, IoT-рішення) на ключові показники ЗЕД, такі як зниження транзакційних витрат, швидкість виконання контрактів та точність прогнозування попиту на міжнародних ринках, дослідження кореляції між рівнем цифрової зрілості українських промислових підприємств та їх експортною конкурентоспроможністю.

Список використаних джерел:

1. Тюріна Н., Карвацька Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики ат система менеджменту. *Development Service Industry Management*, № (4), С. 156–165. 2023. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26)) (дата звернення: 20.11.2025).
2. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Клепікова С.В., Яцина С.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. Випуск 11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Геєць В.М. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України*. Том 67. № 11 (756). 2024. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003> (дата звернення: 21.11.2025).
5. Хомюк Н.Л., Білоус О.Л. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. Випуск 69. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Нижник В., Нижник І. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств: інноваційні підходи у підвищенні конкурентних переваг. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № (2), С. 120–123. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-14> (дата звернення: 21.11.2025).
7. Дунська А.Р., Пінчук О.В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 26. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.11> (дата звернення: 21.11.2025).
8. PwC. *Digital Operations Study 2023: Industry 4.0 and Efficiency Trends*. 2023.
9. KPMG. *Global Manufacturing Outlook 2024*. 2024.
10. OECD. *Global Value Chains Statistics*. Париж: OECD Publishing, 2023.
11. McKinsey & Company. *How Digital Marketing Shapes Export Competitiveness*. 2023.
12. UNCTAD. *World Investment Report 2024*. Женева: UNCTAD, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (дата звернення: 25.11.2025).

13. ЄБРР. *Financing for Green and Digital Recovery*. Лондон: EBRD, 2024.
14. UNIDO. *Sustainable Industrial Recovery after Conflict*. Відень: UNIDO, 2024.
15. World Bank. *Global Economic Prospects 2024: Growth Challenges in a Turbulent World*. Вашингтон: World Bank Group, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/original/GEP-Jan-2024.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).

References:

1. Tiurina N., Karvatska N., Petiak A. (2023) Zovnishnoekonomichna diialnist: sutnistni kharakterystyky at systema menedzhmentu [Foreign economic activity: essential characteristics and management system]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 156–165. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26)) (in Ukrainian)
2. Kondratenko N. O., Ternova I. A., Kolesnyk T. M. (2021) Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu hospodariuiuchykh subiektiv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of managing foreign economic activities of economic entities of Ukraine]. *Biznes Inform*, № 2. Pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> (in Ukrainian)
3. Klepikova S.V., Yatsyna S.H., Druhova O.S. (2021) Osoblyvosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv [Peculiarities of managing foreign economic activities of enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 11. Pp. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3> (in Ukrainian)
4. Heiets V.M. (2024) Superechnosti ta perspektyvy ekonomichnoho zrostantia na innovatsiinii osnovi v Ukraini [Contradictions and prospects of economic growth based on innovation in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, Volume 67. № 11 (756). Pp. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003> (in Ukrainian)
5. Khomiuk N.L., Bilous O.L. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative strategies for managing foreign economic activity in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129> (in Ukrainian)
6. Nyzhnyk V., Nyzhnyk I. (2025) Zovnishnoekonomichna diialnist promyslovykh pidpriemstv: innovatsiini pidkhody u pidvyshchenni konkurentnykh perevah [Foreign economic activity of industrial enterprises: innovative approaches to increasing competitive advantages]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2, pp. 120–123. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-14> (in Ukrainian)
7. Dunska A.R., Pinchuk O.V. (2023) Peredumovy innovatsiinoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [Prerequisites for innovative management of foreign economic activities of industrial enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichnyi instytut”*, №26. Pp. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.11> (in Ukrainian)
8. PwC. (2023) *Digital Operations Study 2023: Industry 4.0 and Efficiency Trends*.
9. KPMG. (2024) *Global Manufacturing Outlook 2024*.
10. OECD. (2023) *Global Value Chains Statistics*. Paris: OECD Publishing.
11. McKinsey & Company. (2023) *How Digital Marketing Shapes Export Competitiveness*.
12. UNCTAD. (2024) *World Investment Report 2024*. Geneva: UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (in English)
13. EBRD. (2024) *Financing for Green and Digital Recovery*. London: EBRD.
14. UNIDO. (2024) *Sustainable Industrial Recovery after Conflict*. Vienna: UNIDO.
15. World Bank. (2024) *Global Economic Prospects 2024: Growth Challenges in a Turbulent World*. Washington: World Bank Group. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/original/GEP-Jan-2024.pdf>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025