

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.2; 339.92

DOI: [10.26565/2311-2379-2025-108-08](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08)**Г. Б. ТИМОХОВА***

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5352-6960>, e-mail: gbtymohova@karazin.ua**Є. В. КОВАЛЬОВ***

магістр

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7692-0056>, e-mail: kovalevevgeniy10@gmail.com**В. В. НЕСТЕРЕНКО***

магістр

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4230-0590>, e-mail: nesterenko555573@gmail.com

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

**МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ЄС: АНАЛІЗ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

У статті було представлено комплексний аналіз міжнародної експансії українського бізнесу на ринок Європейського Союзу. Дослідження спрямоване на виявлення основних зовнішніх бар'єрів, конкурентних переваг та перспектив розвитку підприємств у контексті зміни глобального економічного середовища. Детально проаналізовано нормативно-правові вимоги ЄС, культурні особливості та логістичні виклики, які створюють певні перепони для виходу українських компаній на міжнародні ринки. У дослідженні використано практичні кейси практичних кейсів, що ілюструють успішну інтеграцію підприємств у європейське середовище. Зокрема, приклади компаній «Нова Пошта», Ajax Systems та «Фармак» демонструють, як шляхом оптимізації логістичних ланцюгів, адаптації продукції до вимог європейських споживачів та впровадження сучасних технологій досягається успіх навіть у складних геополітичних умовах. Також було проаналізовано роль державної підтримки, що здійснюється за допомогою співпраці з міжнародними організаціями (USAID, GIZ, ЄБРР) та використання платформ для консультування підприємств, в тому числі «Дія.Бізнес». Розглянуто методологічні підходи, що базуються на аналізі даних з офіційних джерел (Міністерство економіки, Національний банк України), наукових публікацій і досліджень, що дозволило окреслити комплексну картину зовнішнього середовища та стратегічні кроки, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на ринку ЄС. Особлива увага приділена оцінці впливу регуляторних, культурних та логістичних факторів, а також визначенню ефективних моделей виходу на зовнішні ринки. В результаті цього було сформульовано практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність за межами національного ринку, з метою забезпечення довгострокової стабільності та розвитку. Надалі результати дослідження можуть стати базою для поглиблення системного підходу до міжнародної експансії, що сприятиме створенню стійких партнерських відносин в умовах високої конкуренції на глобальному ринку. Висновки статті дозволяють окреслити потенціал українського бізнесу щодо оптимізації виробничих процесів та адаптації до вимог іноземних ринків, що є ключовими для формування стабільного економічного розвитку країни.

Ключові слова: **міжнародна експансія, зовнішнє конкурентне середовище, європейський ринок, стратегії виходу на ринок, конкурентоспроможність, стратегії глобального розвитку, міжнародні партнерства, ризики виходу на зовнішній ринок.**

JEL Classification: M31, M3, L2.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації український бізнес стикається з необхідністю виходу на міжнародні ринки, зокрема європейський, для забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Європейський ринок є одним із ключових напрямків експансії завдяки його географічній близькості, високій купівельній спроможності та стабільності.



Втім, процес інтеграції у європейське конкурентне середовище пов'язаний із низкою бар'єрів, таких як: нормативно-правові вимоги ЄС, культурні відмінності, розвинена конкуренція локальних та міжнародних гравців, а також складність побудови довгострокових партнерських відносин. Макроекономічна нестабільність в Україні та обмежені ресурси лише поглиблюють ці виклики.

Підприємства змушені адаптуватися до змінних умов європейського бізнес-середовища, забезпечуючи гнучкість, інноваційність та ефективне стратегічне планування. Тому, необхідний детальний аналіз ключових бар'єрів, конкурентних переваг, а також потенційних ніш та можливостей на європейському ринку.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика міжнародної експансії українського бізнесу та аналіз конкурентного середовища активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У своїх дослідженнях Л.П. Кудирко та В.В. Обозний розглядали чинники, тенденції та особливості експансії вітчизняних підприємств до країн ЄС та інших регіонів, що обумовлено розгортанням воєнних дій в Україні (Кудирко & Обозний, 2024). Булкот О.В. та Петрієв Д.А. зазначили важливість визначення ключових відмінностей між внутрішнім і міжнародним середовищем, пропонуючи при цьому розробку уніфікованої стратегії. Вони підкреслюють, що етапна реалізація такої стратегії допоможе мінімізувати ризики та забезпечити ефективність виходу на міжнародні ринки (Булкот & Петрієв, 2024). Ковалик О.А. та Шардакова А.Д. звертають увагу на важливість детального аналізу переваг і перешкод, які супроводжують релокацію українських підприємств до ЄС, акцентуючи увагу на юридичних та податкових аспектах, що необхідно враховувати при плануванні стратегії адаптації в новому середовищі (Ковалик & Шардакова, 2023). О. Гавриш, Ю. Гавриш, А. Матюхіна та І. Василець у своїй роботі дослідили вплив першого року повномасштабної війни в Україні на вітчизняний бізнес, проаналізувавши основні виклики та нові можливості, що постали перед підприємцями, а також запропонували рекомендації щодо стабілізації економічного середовища країни (Gavrysh et al., 2024). Раса Субачієне, Анжеліка Крутова, Оксана Нестеренко у своїй роботі визначили детермінанти сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення України. Вони зазначили, що існує потреба в розробці інституційних механізмів для гармонізації та посилення порівнянності корпоративної звітності на міжнародному рівні в контексті цілей сталого розвитку (Subačienė, Krutova & Nesterenko, 2023).

Особливо важливим є дослідження практичних кейсів масштабування українського бізнесу на міжнародні ринки. Так, група авторів (Князевич, Демидюк, & Поліщук, 2024) детально розглянула процеси масштабування у сфері поштових послуг на прикладі компанії «Nova», акцентуючи увагу на стратегії виходу на європейські ринки під час кризових ситуацій. Вивчення таких прикладів надає цінну інформацію щодо реальних викликів та можливостей, з якими стикаються українські компанії при виході на міжнародні ринки.

Тим не менше, невизначеність внутрішнього бізнес-середовища і швидкі темпи зовнішньої експансії українських підприємств ставлять перед наукою нові виклики, що вимагає продовження досліджень у цій сфері для розробки ефективних рекомендацій щодо підготовки до виходу на міжнародні ринки.

Мета та завдання. Метою дослідження є аналіз зовнішнього конкурентного середовища для українського бізнесу в контексті міжнародної експансії на європейський ринок, виявлення ключових бар'єрів та можливостей, прогнозування перспектив розвитку українських компаній на території ЄС. Основним завданнями є оцінка впливу глобальних ринкових тенденцій, політичних та економічних факторів на конкурентоспроможність українських підприємств у Європі та визначення стратегії для успішної інтеграції в європейське бізнес-середовище.

Основні результати досліджень. Міжнародна експансія – це не тільки стратегія зростання доходів, а також комплексний підхід до створення сталого, інноваційного та авторитетного підприємства, здатного процвітати на динамічному глобальному ринку (Бала & Іванчик, 2024). Міжнародна експансія стала важливою складовою стратегії розвитку бізнесу, вона охоплює різні форми зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорт товарів та послуг, інвестиції, створення філій, дочірніх та спільних підприємств в іноземних країнах. Вихід на міжнародний ринок дозволяє компаніям скористатися конкурентними перевагами глобалізації, адаптуватися до зміни умов ринку забезпечуючи довгострокову стабільність і ріст.

У сучасних умовах глобалізації підприємства, які прагнуть розширити свою діяльність на ринки ЄС, повинні орієнтуватися на формування стійкої конкурентної переваги через

впровадження ключових факторів успіху. За даними дослідження В. Євтушенка, Т. Шуби, Є. Березюка та С. Одіяненка, конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежить від здатності поєднувати внутрішні ресурси з вимогами зовнішнього ринку, що особливо актуально при виході на насичене та висококонкурентне європейське середовище. Особливо важливою є адаптація бізнес-моделі до локальних стандартів і культурних особливостей країн ЄС. Підприємствам рекомендовано не лише враховувати високі вимоги до якості продукції, але й ефективно управляти комунікаціями з клієнтами шляхом застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу та аналітики. Такий підхід дозволяє визначити і посилити основні фактори успіху, що виступають основою для стійкого зростання (Yevtushenko et al., 2022).

Глобалізація є рушійною силою міжнародної експансії, оскільки вона значною мірою змінює умови ведення бізнесу та взаємодії між країнами. На сьогоднішній день економіки світу все більше інтегруються між собою, і компанії отримують доступ до нових ринків, ресурсів та можливостей для зростання. Водночас, цей процес створює нові виклики для бізнесу у вигляді посилення конкуренції, необхідності адаптації до нових регуляцій та стандартів, а також зміни в запитах споживачів (Azzari et al., 2023). Важливо враховувати різні чинники, які можуть впливати на стратегії виходу на нові ринки. В таблиці 1 наведено економічні, політичні, культурні фактори, а також міжнародні тенденції, що визначають умови для успішної експансії на нові ринки.

Таблиця 1 – Фактори, що впливають на міжнародну експансію
Table 1 - Factors influencing international expansion

Фактори	Характеристика
Економічний розвиток	Включають зміну умов міжнародної торгівлі, вплив митних бар'єрів, можливості зниження витрат завдяки глобальним ланцюгам постачання та доступу до дешевших ресурсів.
Політичні	Політична стабільність, правова система, законодавчі ініціативи та угоди, що впливають на інвестиційну привабливість та умови ведення бізнесу в різних країнах.
Культурні особливості	Врахування локальних культурних відмінностей, споживчих переваг і вимог до продуктів і послуг, що є критичними для адаптації маркетингових стратегій на нових ринках.
Міжнародні тенденції	Технологічний прогрес, цифровізація бізнесу, розвиток електронної комерції та зростаюча конкуренція між країнами за інвестиції та ресурси.

Джерело: складено авторами на основі (Булкот & Петрієв, 2024)

Український бізнес за останні роки демонструє значний прогрес у зміцненні своїх позицій на європейському ринку. Адаптація до європейських стандартів, інноваційні підходи та орієнтація на якість продукції дозволяють українським компаніям утримувати і активно розширювати свої позиції. Станом на 2024 рік українські підприємства активно експортують до Європейського Союзу продукцію в таких галузях як аграрний сектор, харчова промисловість, металургія, фармацевтика, інформаційні технології та роздрібна торгівля.

Аграрний сектор є ключовим для українського експорту, забезпечуючи близько 59% загального обсягу експорту України у 2024 році, що становило \$24.5 млрд. Основними товарами, які експортувалися до країн ЄС, були соняшникова олія 21%, кукурудза 21%, пшениця 15%, ріпак 7% та соя 5% (рис. 1).

Загалом, за даними офіційного вебпорталу парламенту України (Рада України, 2024), експорт агропродукції до ЄС у першому півріччі 2024 року зріс на 5% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що свідчить про стабільний попит на українські товари. Лідери галузі, такі як «Миронівський хлібопродукт» (МХП), активно постачають м'ясну продукцію до Нідерландів, Німеччини та Франції, відповідаючи високим європейським стандартам якості. Це підтверджує успішну адаптацію українського агросектору до вимог ЄС, що є важливим фактором стабільного розвитку та розширення ринків збуту.

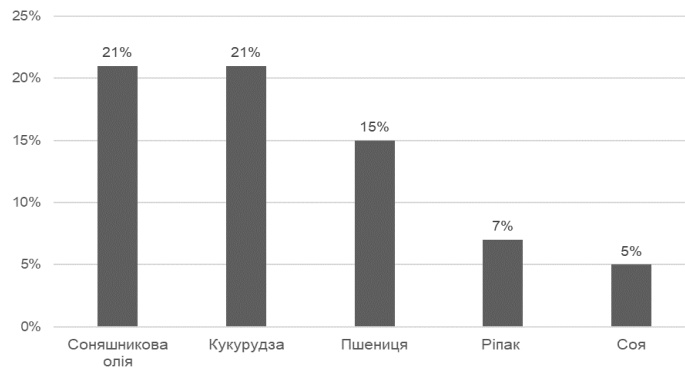


Рис. 1. Структура аграрного експорту України до ЄС у 2024 році
Fig. 1. Structure of Ukrainian agricultural exports to the EU in 2024

Джерело: побудовано авторами на основі даних офіційного вебпорталу парламенту України (Рада України, 2024)

Металургія є ще однією важливою галуззю для українського експорту. Наприклад, як зазначено на офіційному сайті компанії «Метінвест» (Офіційний сайт «Метінвест», 2025), вони займають значну частку європейського ринку, постачаючи продукцію до Італії, Польщі та Німеччини. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, знижувати собівартість і підтримувати конкурентні переваги на європейському ринку. Зростання експорту металургійної продукції, незважаючи на коливання світових цін, свідчить про стабільний інтерес європейських споживачів до українських металургійних виробів.

Водночас стрімко зростає і сектор інформаційних технологій. Компанії «SoftServe» та «EPAM» активно розширюють свої послуги у понад 15 європейських країнах (Офіційні сайти «SoftServe» (2025) та «EPAM»(2025)). Не дивлячись на те, що це одна з найбільш динамічних галузей, висока кваліфікація працівників і конкурентні ціни дозволяють українським ІТ-компаніям залучати нових клієнтів із Західної Європи.

Аналіз тенденцій свідчить про необхідність подальшої адаптації українського бізнесу до європейських стандартів. Згідно з офіційним звітом Міжнародної організації зі стандартизації (ISO, 2023), станом на 2023 рік в Україні понад 1390 підприємств отримали сертифікацію за стандартом ISO 9001:2015, що свідчить про значне зростання усвідомлення важливості міжнародних стандартів серед українських компаній-експортерів. ISO 9001 є одним із найпоширеніших стандартів для систем управління якістю, який допомагає організаціям забезпечувати відповідність продукції та послуг вимогам клієнтів та регуляторів, а також підвищувати рівень задоволеності споживачів. Нижче наведено рисунок 2, що демонструє розподіл основних категорій товарів у загальному експорті.

Під час вибору країни для експорту компанії зазвичай оцінюють потенціал ринку — як поточний, так і прогнозований. Також враховуються витрати на транспортування, зокрема за різними видами транспорту та маршрутами. Окрему увагу приділяють рівню конкуренції на обраному ринку, наявним імпортерським обмеженням (тарифам, квотам, регуляторним бар'єрам), а також необхідності адаптації продукту до місцевих потреб. Важливим фактором є і можливість персоналізації товару та організація сервісної підтримки.

Економічне середовище України продовжує стрімко змінюватися під впливом глобальних тенденцій, цифрової трансформації та геополітичних викликів. У 2024 році українська економіка продемонструвала стійке зростання попри складні обставини викликані війною та енергетичною кризою. Згідно з матеріалами Національного банку України, підготовленими у форматі «Просто про економіку» на основі Інфляційного звіту за січень 2025 року, реальний ВВП зріс на 3,4%. Це зростання стало можливим завдяки стійкості бізнесу, підтримці міжнародних партнерів та державним програмам з відбудови критичної інфраструктури. Одним із ключових драйверів економіки залишився експорт, зокрема агропродовольчої продукції. У 2024 році обсяги експорту агропродукції зросли на 12,1%, досягнувши \$24,84 млрд, що становить понад 60% всього експорту України. Основними ринками збуту залишаються країни

Європейського Союзу, Азії та Африки, що свідчить про активну інтеграцію українського бізнесу у глобальні ланцюги постачання.

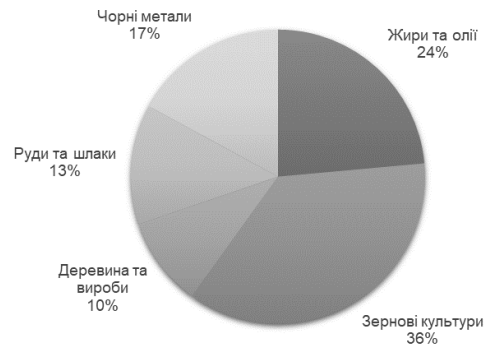


Рис. 2. Структура експорту України до ЄС у 2023 році
Fig. 2. Structure of Ukrainian exports to the EU in 2023

Джерело: складено авторами на основі даних Міністерства економіки України (Бюлетень стану торгівельних відносин, 2023)

Суттєвим чинником у підтримці цієї динаміки стало відновлення логістичних ланцюгів. Активне використання потенціалу судноплавства по Дунаю, а також створення нового морського коридору, що замінив «зернову ініціативу», дозволили не лише зберегти, але й розширити можливості експорту. Разом з тим, український бізнес зіштовхнувся з низкою зовнішніх викликів. Обмеження з боку окремих країн ЄС та блокування кордонів спричинили значні втрати: у перший місяць таких дій імпорту товарів зменшився на \$500 млн, а експорт – на \$160 млн. Такі фактори вимагають від підприємців гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Попри ці труднощі, прогнози залишаються позитивними. У 2025–2027 роках очікується, що економіка України зростатиме на рівні близько 4% щороку (НБУ, 2025). Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та ще більшої інтеграції у європейський простір.

За даними Міністерства економіки України у документі «Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки», номінальний обсяг ВВП у 2025 році становить 7 484,7 млрд грн. Крім того, індекс споживчих цін досяг 105.4% за середньорічною оцінкою, що свідчить про збереження високої інфляції в країні. Також було зазначено, що трансформації зовнішньоекономічних зв'язків набувають особливо важливого значення, а саме, 83% підприємств планують експансію за межі країни, що відображає високий інтерес до освоєння нових ринків. Ці дані підтверджують, що адаптація до нових умов глобальної торгівлі — необхідна умова для покращення конкурентоспроможності національного бізнесу. За цим же документом було виявлено, що експорт товарів та послуг у 2024 році становить 53 478 млн дол. США, що відповідає зростанню на 4,7% порівняно з 2023 роком. Імпорт товарів та послуг, в свою чергу, досяг 94 439 млн дол. США з показником зростання 6.3% (Міністерство економіки України, 2025). Такі числові показники свідчать про активне розширення зовнішньоторговельної діяльності, що вимагає адаптації виробничих ланок та інвестиційних стратегій.

За даними макроекономічного дайджесту України, опублікованого аналітичним центром UIF (UIF, 2025), прогнозується, що зростання економіки у 2025 році коливатиметься у межах 1.8–2.8% (залежно від ряду зовнішніх чинників), а дефіцит бюджету може досягати 8.5% ВВП. Ці прогнози вказують на необхідність реалізації структурних реформ і посилення ефективності державного управління, зокрема в контексті цифровізації економіки.

Не менш важливим аспектом є вплив глобальних тенденцій. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2025) відзначає, що онлайн-покупки стають основним каналом придбання товарів. Прогнозується, що в 2025 році саме ця форма торгівлі

забезпечить значну частину збутових каналів, що обумовлює необхідність адаптації українських підприємств до умов цифрової трансформації.

У контексті конкуренції між онлайн-магазинами і традиційними ритейлерами посилюється значення електронного маркетингу. Сучасна поведінка споживача включає як раціональні, так і емоційні мотиви. Як зазначають Babin, Darden & Griffin, споживча цінність поділяється на утилітарну та гедонічну. Перша зумовлена практичністю і цілеспрямованістю покупки, тоді як друга — пов'язана із задоволенням, ескапізмом та емоційним досвідом (Babin, Darden & Griffin, 1994).

У цифровому середовищі гедонічні фактори поступово виходять на передній план: користувачі очікують від онлайн-платформ не лише зручності, а й приємного досвіду. Дослідження показують, що елементи інтерфейсу, які забезпечують простоту, захопливість і персоналізовану взаємодію, значно підвищують цінність для європейського споживача.

Західні компанії активно використовують ретаргетинг — метод повторного залучення користувачів на основі попередньої поведінки в інтернеті. Це дозволяє створювати персоналізовані банери та рекламні кампанії (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Проте, персоналізація, хоча й підвищує релевантність пропозицій, водночас може викликати почуття вторгнення у приватність.

Культурна специфіка, мова, контекст і навіть політична ситуація в країні-реципієнті можуть радикально змінити сприйняття рекламної кампанії. Згідно з дослідженням (Чала, 2014), лише 60% успішних рекламних кампаній в одній країні демонструють схожий ефект в іншій.

У процесі міжнародної експансії важливо обирати оптимальну стратегію виходу на нові ринки, оскільки кожен з них має свої унікальні особливості та вимоги. Стратегії можуть варіюватися залежно від розміру компанії, її ресурсів, галузі, рівня конкуренції на цільовому ринку, а також від культурних і економічних факторів. Правильний вибір стратегії прискорює процес виходу на нові ринки, забезпечує стабільне зростання та мінімізує ризики. З метою чіткого розуміння переваг і недоліків різних підходів, нижче представлена таблиця 2, яка дозволяє наочно порівняти основні стратегії виходу на міжнародні ринки та їх ключові характеристики.

Міжнародна експансія українського бізнесу супроводжується низкою ризиків, які вимагають ретельного аналізу та ефективного управління. Серед основних викликів можна виділити наступні:

1) Культурні, правові та фінансові бар'єри. Розширення бізнесу на міжнародних ринках потребує врахування культурних особливостей та відмінностей у бізнес-етикеті. Неузгодженість культурних традицій може вплинути на сприйняття бренду та відносини з партнерами. Крім того, різноманітність правових систем створює складнощі у питаннях регулювання контрактних відносин, захисту інтелектуальної власності та дотримання місцевих норм і стандартів. Фінансові бар'єри, такі як валютні коливання та різниці в податковому законодавстві, також можуть негативно вплинути на прибутковість операцій.

2) Логістичні складнощі. Ефективна логістика є ключовою умовою успішної міжнародної експансії. Українські компанії зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з перевезенням продукції, митними процедурами та затримками на кордонах. В умовах геополітичної нестабільності, що спостерігається у багатьох регіонах, транспортні витрати можуть різко зростати, а ризик пошкодження або затримки вантажів значно підвищуватися. Це вимагає від компаній ретельного планування логістичних процесів і використання сучасних технологій для оптимізації ланцюгів постачання.

3) Конкуренція. На міжнародних ринках конкуренція стає надзвичайно жорсткою. Українські компанії конкурують не лише з місцевими підприємствами, а й з глобальними гравцями, які мають значний досвід та ресурси. Слід впроваджувати інноваційні рішення у діяльність компанії, підвищувати якість продукції та послуг, а також швидко адаптовуватись до місцевих ринкових умов. Високий рівень конкуренції спричиняє тиск на маржі та змушує компанії вдосконалювати свої бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності, оскільки конкуренти часто намагаються знижувати ціни або пропонувати більш привабливі умови для споживачів. Це, в свою чергу, спонукає компанії шукати способи оптимізації витрат і підвищення ефективності операцій. Сучасні підходи до управління бізнесом, такі як орієнтація на стійкість, впровадження стратегій розвитку бренду та інвестиції в розвиток людських ресурсів, є необхідними для підтримки конкурентоспроможності та стабільного зростання на

міжнародних ринках, оскільки вони сприяють адаптації до змінюваних умов і зміцнюють довіру з боку споживачів та партнерів, що є важливим фактором для досягнення довгострокового успіху.

Також одним із ризиків є проблема підготовки фінансової звітності бізнесу за міжнародними стандартами. Як зазначають Ельхан Джафаров і Нусрет Бабаєв, актуальність цього питання зумовлена необхідністю гармонізації звітності малого та середнього бізнесу в країнах із міжнародними вимогами. У своїй роботі вони проаналізували фінансову звітність таких підприємств, виявили розбіжності з міжнародними стандартами та запропонували шляхи їх усунення. Серед ключових результатів — рекомендації щодо застосування концептуальних характеристик якості інформації, оцінки активів за справедливою вартістю та розширення обсягу інформації у пояснювальних записках. Ці пропозиції мають практичну цінність для бізнесу, аудиторів і державного управління (Jafarov & Babayev 2024).

Таблиця 2 – Переваги і недоліки певних стратегій виходу на міжнародний ринок
Table 2 – Advantages and disadvantages of individual strategies for entering the international market

Стратегія	Переваги	Недоліки
Прямі інвестиції	➤ Повний контроль над операціями. ➤ Глибока інтеграція та можливість локалізації продукту. ➤ Потенційно вищі доходи у довгостроковій перспективі.	➤ Високі початкові витрати. ➤ Ризик, пов'язаний із політичною та економічною нестабільністю. ➤ Тривалий період адаптації та впровадження локальних процесів.
Спільні підприємства	➤ Розподіл фінансових та операційних ризиків. ➤ Доступ до місцевих ресурсів та ринкових знань. ➤ Швидке проникнення на ринок завдяки партнерству.	➤ Залежність від партнера. ➤ Можливість виникнення конфліктів через різницю в культурі чи стратегічних підходах. ➤ Поділ прибутку та прийняття спільних рішень.
Ліцензування	➤ Мінімальні інвестиції для виходу на новий ринок ➤ Швидке масштабування без створення виробничих потужностей ➤ Низький рівень операційних ризиків	➤ Низький рівень контролю над якістю та процесами ➤ Ризик порушення захисту інтелектуальної власності ➤ Обмежений потенціал прибутку через ліцензійні збори
Франчайзинг	➤ Швидке розширення за рахунок місцевих партнерів. ➤ Зниження фінансових ризиків завдяки локальному фінансуванню. ➤ Використання місцевих ринкових знань.	➤ Обмежений контроль над операційною діяльністю. ➤ Ризик зниження стандартів якості. ➤ Залежність від ефективності франчайзі.
Експорт	➤ Мінімальні інвестиції у створення іноземних операцій ➤ Швидкий вхід на ринок без значної адаптації продукту ➤ Гнучкість і низький рівень ризику	➤ Обмежений контроль над ланцюгами постачання та якістю сервісу ➤ Витрати на логістику, митні збори та валютні коливання ➤ Залежність від посередників

Джерело: складено авторами на основі статті (Олексієнко, Проценко & Шпак, 2024)

Ретельний аналіз потенційних викликів дозволяє підприємствам ефективно планувати свою діяльність, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на бізнес-середовище на глобальному рівні. Усвідомлення зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей є ключовим для успішної стратегії міжнародної експансії, адже це дозволяє компаніям не тільки прогнозувати можливі ризики, але й адаптувати свої стратегії для швидкого реагування

на зміни в конкурентному середовищі та ринкових умовах. Завдяки такому аналізу підприємства здатні вчасно виявляти фактори, які можуть обмежити їхні можливості на міжнародних ринках, і запобігати можливим збиткам, ефективно реагуючи на глобальні зміни. Врахування цих ризиків та розробка шляхів їх мінімізації (рис. 3), є головними чинниками успішної міжнародної експансії українського бізнесу у сучасних умовах.

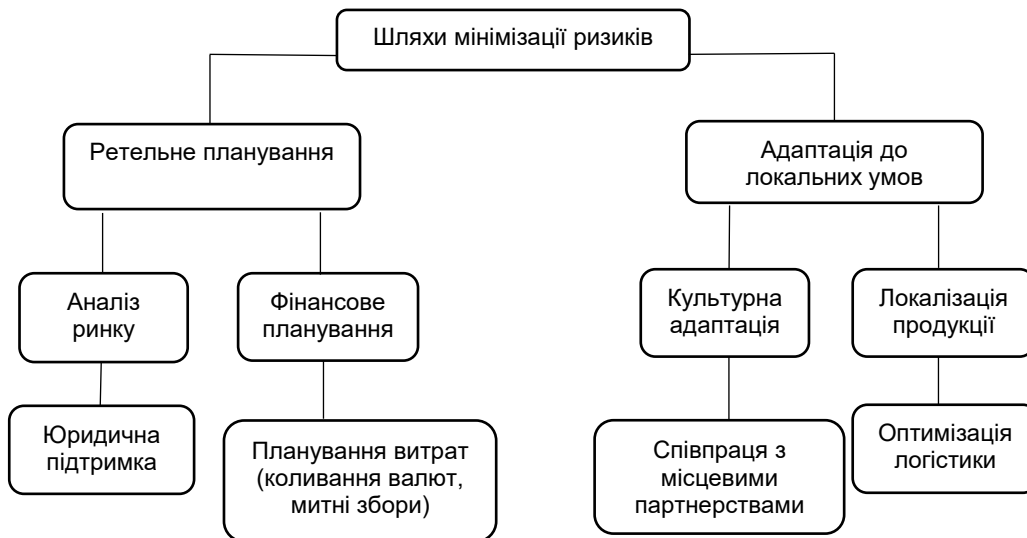


Рис. 3. Шляхи мінімізації ризиків у процесі міжнародної експансії українського бізнесу
Fig. 3. Risk Mitigation Strategies in the Process of International Expansion of Ukrainian Business

Джерело: розроблено авторами на основі (Мельник, 2024)

Починаючи з 2022 року, уряд України активізував співпрацю з міжнародними організаціями, зокрема USAID, GIZ, Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), а також мережею Enterprise Europe Network (EEN). Зазначені структури надають комплексну підтримку українським підприємцям — від фінансування та менторства до сприяння в міжнародній сертифікації продукції та участі у міжнародних виставках.

Важливу роль у стимулюванні експортного потенціалу відіграють і національні ініціативи, наприклад, платформа «Дія.Бізнес» забезпечує підприємців аналітичними матеріалами, консультаціями щодо виходу на нові ринки, а також проводить серії практичних тренінгів. Офіс з просування експорту при Міністерстві економіки України реалізує програми з вивчення ринків ЄС, організовує бізнес-делегації, надає підтримку у перекладі технічної документації та пошуку торговельних партнерів (Дія.Бізнес, 2025).

Тож, попри складні умови воєнного часу, українські компанії знаходять можливості для розвитку та виходу на нові ринки. Серед численних прикладів успішної експансії можна виділити декілька компаній, які демонструють адаптивність, інноваційність та рішучість українського бізнесу в нових реаліях.

«Нова Пошта», що є лідером у сфері логістичних та кур'єрських послуг в Україні, змогла використати виклики воєнного періоду для трансформації свого бізнесу (Нова Пошта, 2025). Компанія відкрила представництво в Польщі, що дозволило оптимізувати логістичні процеси та забезпечити ефективне обслуговування клієнтів на території Європи. Вихід на міжнародний ринок відкриває нові можливості для збільшення обсягів експорту послуг та зміцнення бренду серед європейських споживачів. За інформацією Focus.ua (2023), цей крок є важливим для інтеграції українського бізнесу у глобальну економіку та збереження конкурентоспроможності на умовах швидких змін.

Практична ефективність заходів стимулювання та підтримки бізнесу підтверджується і прикладом діяльності компанії Ajax Systems, яка є інноваційним виробником сучасних систем

безпеки і саме завдяки своїм високотехнологічним продуктам здобула не лише вітчизняне, а й міжнародне визнання (Ajax Systems, 2023). Під час війни компанія посилила свою експансійну діяльність, активно виходячи на ринки нових країн, також приймала участь у міжнародних виставках IFSEC у Великій Британії, що сприяло укладанню нових партнерських угод. Зокрема, Ajax Systems розпочала інтеграцію своїх рішень у Туреччині, де попит на сучасні системи моніторингу та захисних технологій зростає. Відповідно до даних Focus.ua, адаптація до місцевих умов та високий рівень інновацій дозволили компанії стати одним із ключових гравців на ринку безпеки в регіоні.

Фармак, один із провідних українських виробників лікарських засобів, завдяки впровадженню передових технологій виробництва та суворому дотриманню міжнародних стандартів якості, зумів успішно вийти на ринок Іспанії (Farmak, 2025). Боротьба з логістичними та регуляторними труднощами дозволила компанії встановити ефективні співпраці з іспанськими партнерами та дистриб'юторами, забезпечуючи стабільний експорт продукції. Forbes.ua (2024) відзначає, що завдяки інвестуванню у модернізацію виробничих процесів і високим стандартам якості, Фармак став яскравим прикладом того, як українські підприємства інтегруються у міжнародну економіку в найскладніших умовах.

Таким чином, наведені приклади компаній демонструють, що український бізнес здатний не тільки виживати, а й активно розвиватися в умовах геополітичних викликів. Вони надихають і свідчать про потенціал інноваційного та адаптивного підходів, який відкриває нові ринки та можливості для зростання українських компаній у глобальному масштабі.

Висновки. У ході дослідження були виявлені ключові бар'єри, які заважають міжнародній експансії українського бізнесу на ринок ЄС. Одними з основних перешкод є нормативно-правові обмеження, що включають складні процедури сертифікації продукції та необхідність відповідності регуляторним стандартам ЄС. Також значними викликами є логістичні труднощі, митні процедури, транспортна інфраструктура та висока вартість перевезень. Важливу роль відіграють культурні особливості, які впливають на сприйняття бренду та взаємодію із споживачами, а також конкурентне середовище, що характеризується високою насиченістю ринку та впливом міжнародних гравців.

Разом із цими викликами були визначені конкурентні переваги українських підприємств, які можуть стати основою для їхньої успішної інтеграції на європейському ринку. Одним із важливих аспектів є гнучкість бізнес-моделей, що сприяє швидкій адаптації до змін ринкового середовища. Важливим фактором є інноваційний потенціал українських компаній, що підтверджується впровадженням технологічних рішень у сфері безпеки, фармацевтики та логістики. Також значну роль відіграє якість продукції, яка відповідає європейським стандартам і полегшує інтеграцію підприємств у нові економічні умови. Державна підтримка залишається важливим фактором розвитку, забезпечуючи додаткові можливості для виходу на міжнародний рівень через співпрацю з міжнародними організаціями та використання спеціалізованих платформ.

Отримані результати дозволяють окреслити стратегічні напрямки для успішної міжнародної експансії українських компаній. Це передбачає удосконалення логістичних процесів, адаптацію продукції до вимог європейських споживачів та активне використання цифрових технологій для посилення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудирко Л.П., Обозний В.В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. № 20 (2). С. 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130>
2. Булкот О.В., Петрієв Д.А. Комплексний алгоритм формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-55>
3. Ковалик О.А., Шардакова А.Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 50–60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102>

4. Gavrysh O., Gavrysh I., Matiukhina A., & Vasylets I. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, №1. P. 18–29. <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
5. Subačienė R., Krutova A., Nesterenko O. Determinants of sustainable development in the post-war recovery of Ukraine. *Economics of Development*. 2023. Vol. 22, № 4. P. 23–33. <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.23>
6. Князевич А.О., Демидюк С.М., Поліщук І.Є. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «NOVA». *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>
7. Бала О., Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. № 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053>
8. Yevtushenko V., Shuba T., Berezyuk Ye., Odiyanenko S. The essence of key success factors as a competitive advantage of the enterprise. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21, № 3. P. 49–55. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(3\).2022.49-55](https://doi.org/10.57111/econ.21(3).2022.49-55)
9. Azzari V., Zambaldi F., Guisssoni L. A., Rodrigues J.M., & Scornavacca E. The impact of brand origin during an economic downturn: Evidence from a developing market. *Journal of International Marketing*. 2023. Vol. 31 (2). P. 25–42. <https://doi.org/10.1177/1069031X231154483>
10. Офіційний вебпортал парламенту України (Рада України). 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html
11. Офіційний сайт компанії «Метінвест». 2025. URL: <https://metinvestholding.com/ua>
12. Офіційний сайт компанії «SoftServe». 2025. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
13. Офіційний сайт компанії «EPAM». 2025. URL: <https://careers.epam.ua/>
14. ISO survey 2023: Number of certificates and sites per country and the number of sectors overall. URL: <https://www.scribd.com/document/795939632/ISO-CASCO-1-ISO-Survey-2023>
15. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2023 році. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451&lang=uk-UA&title=BiuletenPotoch>
16. Національний банк України (НБУ). Просто про економіку, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-sichen-2025-roku>
17. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України, 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoIStsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki>
18. UIF. Макроекономічний дайджест України березень 2025 року. 2025. URL: <https://uifuture.org/dajdzhesty/makroekonomichnyi-dajdzhest-ukrayiny-berezen-2025/>
19. OECD. Digital Trade. 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-trade.html>
20. Babin B. J., Darden W. R., Griffin M. Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*. 1994. Vol. 20, № 4. Pp. 644–656. <https://doi.org/10.1086/209376>
21. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy and Implementation*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019
22. Чала Ю. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. Вип. 38. С. 287–297.
23. Олексієнко Р., Проценко Д., Шпак К. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками // *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). <http://dx.doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-96-104>
24. Jafarov E., Babayev N. Problems of preparing business financial statements according to international standards // *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, № 2. Pp. 47–56. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.47>
25. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (110). С. 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11)
26. Офіційний вебсайт «Дія.Бізнес». Інформація про підтримку експортерів, 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
27. Нова пошта: офіційний сайт. 2025. URL: <https://novapost.com/>

28. Ajax Systems. Ajax Systems відкрили завод у Туреччині, 2023. URL: <https://ajax.systems.ua/blog/ajax-plant-in-turkey/>
29. Focus.ua. Іспанія, Туреччина, Польща. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку та прибутків, 2023. URL: <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajaxsystems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni>
30. Farmak: офіційний сайт. 2025. URL: <https://farmak.ua/>
31. Forbes.ua. Ліки для світу. Farmak почав експансію у п'ять європейських країн, інвестувавши десятки мільйонів євро, 2024. URL: <https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonnopapеровiy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrainskikh-realilyakh-28102024-24368>

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025

Стаття рекомендована до друку 09.06.2025

REFERENCES

1. Kudyrko, L. P., & Oboznyi, V. V. (2024). Relocation of Ukrainian business during the war with Russia. Topical Problems of Regional Economic Development, (2)20, 120–130. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130> (in Ukrainian)
2. Bulkot, O. V., & Petriev, D. A. (2024). Integrated algorithm for strategy formation and implementation of international business relocation. Economics and Society, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-55> (in Ukrainian)
3. Kovalyk, O. A., & Shardakova, A. D. (2023). Prerequisites and experience of relocation of domestic manufacturing enterprises under uncertainty. Economy: Realities of Time, (4)68, 50–60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102> (in Ukrainian)
4. Gavrysh, O., Gavrysh, I., Matiukhina, A., & Vasylets, I. (2024). The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. Economics of Development, 23(1), 18–29. <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
5. Subačienė, R., Krutova, A., & Nesterenko, O. (2023). Determinants of sustainable development in the post-war recovery of Ukraine. Economics of Development, 22(4), 23–33. <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.23>
6. Kniazevych, A. O., Demydiuk, S. M., & Polishchuk, I. Ye. (2024). Anti-crisis business scaling: Experience of entering European markets by the NOVA group of companies. Economics and Society, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98> (in Ukrainian)
7. Bala, O., & Ivantsyk, V. (2024). Entering international markets for Ukrainian enterprises: New challenges of wartime. Academic Visions, (29). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053> (in Ukrainian)
8. Yevtushenko, V., Shuba, T., Berezyuk, Ye., & Odiyanenko, S. (2022). The essence of key success factors as a competitive advantage of the enterprise. Economics of Development, 21(3), 49–55. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(3\).2022.49-55](https://doi.org/10.57111/econ.21(3).2022.49-55)
9. Azzari, V., Zambaldi, F., Guisssoni, L. A., Rodrigues, J. M., & Scornavacca, E. (2023). The impact of brand origin during an economic downturn: Evidence from a developing market. Journal of International Marketing, 31(2), 25–42. <https://doi.org/10.1177/1069031X231154483>
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Official parliamentary portal. Retrieved from https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html
11. Metinvest Holding. (2025). Official company website. <https://metinvestholding.com/ua>
12. SoftServe. (2025). Official company website. <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
13. EPAM Ukraine. (2025). Official company website. Retrieved from <https://careers.epam.ua/>
14. ISO. (2023). ISO survey 2023: Number of certificates and sites per country and the number of sectors overall. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/795939632/ISO-CASCO-1-ISO-Survey-2023>
15. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). Bulletin on trade relations between Ukraine and the EU in 2023. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=ae131754-36dc-4e6f-9a8f-89e872b8b451> (in Ukrainian)

16. National Bank of Ukraine (NBU). (2025). Simply about the economy. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-sichen-2025-roku> (in Ukrainian)
17. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Forecast of economic and social development of Ukraine. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa> (in Ukrainian)
18. UIF. (2025). Ukraine's macroeconomic digest – March 2025. Retrieved from <https://uifuture.org/dajdzhesty/makroekonomichnyj-dajdzhest-ukrayiny-berezen-2025/> (in Ukrainian)
19. OECD. (2025). Digital Trade. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/digital-trade.html>
20. Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656. <https://doi.org/10.1086/209376>
21. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy and Implementation* (7th ed.). Pearson Education.
22. Chala, Yu. V. (2014). Evaluation of TNC marketing efficiency. *Problems and Prospects of the Development of Ukraine's Banking System*, (38), 287–297. (in Ukrainian)
23. Oleksienko, R., Protsenko, D., & Shpak, K. (2024). Strategies for entering international markets: Risk management perspectives. *Topical Problems of Economics*, (4)274. <http://dx.doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-96-104> (in Ukrainian)
24. Jafarov, E., & Babayev, N. (2024). Problems of preparing business financial statements according to international standards. *Economics of Development*, 23(2), 47–56. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.47>
25. Melnyk, T. Yu. (2025). Peculiarities of Ukrainian business entering international markets under war risks. *Economics, Management and Administration*, (4)110, 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11) (in Ukrainian)
26. Diia.Business. (2025). Support for exporters. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/>
27. Nova Poshta. (2025). Official company website. Retrieved from <https://novapost.com/>
28. Ajax Systems. (2023). Ajax opens factory in Turkey. Retrieved from <https://ajax.systems.ua/blog/ajax-plant-in-turkey/> (in Ukrainian)
29. Focus.ua. (2023). Spain, Turkey, Poland: Where Ukrainian businesses are moving for growth and profits. Retrieved from <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajaxsystems-v-turechchini-farmak-v-ispanti-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni> (in Ukrainian)
30. Farmak. (2025). Official company website. Retrieved from <https://farmak.ua/>
31. Forbes Ukraine. (2024). Medicine for the world: Farmak's expansion into five EU countries. Retrieved from <https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonnopaperoivy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrainskikh-realiyakh-28102024-24368> (in Ukrainian)

The article was received by the editors 02.05.2025

The article is recommended for printing 09.06.2025

H. TYMOKHOVA*, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, <https://orcid.org/0000-0001-5352-6960>, gbytmohova@karazin.ua
Y. KOVALOV*, Master, <https://orcid.org/0009-0007-7692-0056>, kovalevgeniy10@gmail.com
V. NESTERENKO*, Master, <https://orcid.org/0009-0009-4230-0590>, nesterenko555573@gmail.com

*V.N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

INTERNATIONAL EXPANSION OF UKRAINIAN BUSINESS INTO THE EU MARKET: ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT PROSPECTS

The paper presents a comprehensive analysis of the international expansion of Ukrainian businesses into the European Union market. In particular, the study is focused on identifying the main external barriers, competitive advantages, and development prospects of Ukrainian enterprises in the context of the rapidly changing global economic environment. The article examines in detail the EU's regulatory requirements, cultural characteristics, and logistical challenges, which constitute significant obstacles for Ukrainian companies seeking

to enter international markets. Within this research, practical case studies were showcased to illustrate the successful integration of Ukrainian companies into the European market. For instance, the experiences of Nova Poshta, Ajax Systems, and Farmak have been analyzed, demonstrating that by optimizing logistics chains, adapting products to meet the demands of European consumers, and implementing state-of-the-art technologies, considerable progress has been achieved even under severe geopolitical pressures. Moreover, the article evaluates the role of state support provided through cooperation with international organizations such as USAID, GIZ, and the EBRD, as well as the utilization of business platforms like Diia.Business. The paper outlines the methodological approaches adopted, which are based on the analysis of data from official sources (the Ministry of Economy, the National Bank of Ukraine) and recent scholarly publications. This integration of data has facilitated the development of a holistic picture of the external environment and the strategic measures required for enhancing the competitiveness of Ukrainian companies in the EU market. Special attention is given to assessing the impact of regulatory, cultural, and logistical factors and identifying effective market entry models. As a result, the paper formulates practical recommendations for enterprises aiming to expand beyond the domestic market to secure long-term stability and growth. Overall, the findings of the study provide a solid basis for a more systematic approach to international expansion, which is essential for establishing sustainable partnerships in a highly competitive global arena. The conclusions drawn from the article underscore the potential of the Ukrainian business sector to optimize production processes and adapt to the demands of foreign markets, thereby playing a key role in the country's stable economic development.

Keywords: international expansion, external competitive environment, European market, market entry strategies, competitiveness, global development strategies, international partnerships, risks of entering a foreign market.

JEL Classification: M31, M3, L2.

Як цитувати: Тимохова Г.Б., Ковальов Є.В., & Нестеренко В.В. (2025). Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (108), 80–92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>

In cites: Tymokhova H., Kovalov Y., & Nesterenko V. (2025). International expansion of Ukrainian business into the EU market: analysis of the external environment and development prospects. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (108), 80–92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08> (in Ukrainian)
