

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

МАКАРЕНКО Олександра Миколаївна

УДК 339.9 : 330.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

“Менеджмент інтернаціоналізації бізнесу в умовах смарт-економіки”

**за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”**

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

**Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело**

_____ О. М. Макаренко

**Керівник роботи
Куцмус Наталія Миколаївна
д-р. екон. наук, професор**

АНОТАЦІЯ

Макаренко О. М. Менеджмент інтернаціоналізації бізнесу в умовах smart-економіки. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено особливості менеджменту інтернаціоналізації суб'єктів бізнесу у контексті формування smart-економіки. Встановлено, що цифровізація, екологічна відповідальність та клієнтоорієнтованість виступають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності та масштабування діяльності підприємств. Проведено стратегічний аналіз інтернаціоналізації бізнесу компанії, зокрема, на прикладі ПрАТ «Біомедскло» застосовано модель Г. Перлмуттера, що дозволило виявити її сильні сторони, системні проблеми управління та напрями їх подолання. Практична цінність дослідження полягає у розробці комплексу управлінських рішень, що сприятимуть подальшій інтернаціоналізації, та здатних підвищити ефективність бізнес-моделі, знизити залежність від традиційних каналів комунікації та забезпечити стійкий розвиток підприємств скляної промисловості в умовах глобальної конкуренції.

Ключові слова: інтернаціоналізація, менеджмент, модель Г.Перлмуттера, склообробна промисловість, трансформація, цифровізація, smart-економіка.

ABSTRACT

Makarenko O. M. Management of business internationalisation under smart economy. – Qualification thesis as a manuscript.

Qualification thesis for obtaining a second (master's) educational degree in the field of study “International Management” in the field of knowledge 07 “Management and Administration” in the specialty 073 “Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The thesis explores the specific features of managing the internationalization of business entities in the context of forming a smart economy. It has been established that digitalization, environmental responsibility, and customer focus are key factors in increasing competitiveness and scaling up enterprises. Using the case of PJSC Biomedsklo, a SWOT analysis was conducted and G. Perlmutter's model was applied. As a result, it became possible to identify the company's strengths, diagnose its systemic management issues, and outline effective ways to address them. The practical value of the study lies in the development of a set of management decisions that will promote internationalization of the business. In addition, the proposed measures can increase the effectiveness of the business model, reduce dependence on traditional communication channels, and ensure the sustainable development of glass industry enterprises in the face of global competition.

Keywords: internationalization, management, G. Perlmutter's model, glass processing industry, transformation, digitalization, smart-economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ SMART-ЕКОНОМІКИ.....	7
РОЗДІЛ 2	15
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	15
РОЗДІЛ 3	31
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ:	31
ВІЗІЯ З ПОЗИЦІЙ SMART-ЕКОНОМІКИ	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	39

ВСТУП

Концепція smart-економіка докорінно змінює логіку функціонування суб'єктів міжнародного менеджменту, трансформуючи класичні моделі управління в напрямі алгоритмізації рішень, динамічного реагування на технологічні зміни та переосмислення ролі людського капіталу. У середовищі, де цифрові платформи, штучний інтелект і цифровізація виробництва, дані формують нову інфраструктуру глобального бізнесу, управлінські практики стикаються з викликами часткового стратегічного контролю та нерівномірного доступу до технологій. Відсутність уніфікованих підходів до менеджменту в умовах цифрової конкуренції призводить до зниження адаптивності компаній. Крім того, надмірна залежність від автоматизованих систем управління загрожує втратою об'єктивного аналізу середовища, що є критично важливим для прийняття рішень у міжнародному просторі, тому виникає потреба в розробці нових управлінських моделей, здатних інтегрувати технологічну ефективність із гнучкістю міжкультурного менеджменту, забезпечуючи стійкість і стратегічну узгодженість у глобальних ланцюгах вартості.

Теоретичні засади дослідження започатковані у працях дослідників з різних наукових сфер. Зокрема, теоретичний базис smart-економіки закладено в працях Булкот О., Федотової Ю., Апостола Д. та інші. Еволюція міжнародного бізнесу стала сферою досліджень таких іноземних науковців, як Міллер К., Шенкар О., Ватсон М. та ін., вітчизняних дослідників – Славіної Н., Зварича Р., Антонюк Д. тощо. Їх наукові розробки стали основою для розуміння практичних особливостей інтернаціоналізації бізнесу та управління цим процесом. Іншими джерелами для написання наукової роботи стала фінансова звітність ПрАТ «Біомедскло» за 2021-2024 рр., а також дані експорту та імпорту скляних виробів Державної статистики України.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення менеджменту інтернаціоналізації суб'єктів бізнесу в умовах smart-економіки як середовища функціонування міжнародних компаній.

Основними завданнями роботи є:

- систематизувати теоретичні засади менеджменту інтернаціоналізації діяльності суб'єктів бізнесу в умовах smart-економіки;
- проаналізувати тенденції розвитку вітчизняного та світового ринку скла;
- ідентифікувати виклики smart-середовища для підприємств, що прагнуть масштабувати збутову та виробничу діяльність;
- обґрунтувати напрями удосконалення менеджменту інтернаціоналізації бізнесу на засадах принципів smart-економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах smart-економіки. *Предметом дослідження* виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управлінської діяльності у сфері інтернаціоналізації бізнесу.

Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання, що використовувався для раціоналізації використання матриці Г. Перлмуттера та її адаптації для таких сфер діяльності компанії, як комунікаційна, HR та іноваційна політики. Системний підхід дослідження став у нагоді для загальної оцінки діяльності ПрАТ «Біомедскло» на основі сукупності даних, тобто її фінансової діяльності, управлінської структури та поточних внутрішніх політик. Головними методами дослідження є монографічний метод, суть якого полягає у використанні конкретних прикладів у дослідженні, тобто був застосований для розгляду поетапної інтернаціоналізації ПрАТ «Біомедскло». Абстрактно-логічний метод допоміг сформулювати висновки на основі отриманого дослідження. Також застосовано статистичні методи дослідження, такі як спостереження – для відстеження динаміки зовнішньоекономічної торгівлі склотарою; зведення та групування – для розгляду структури торгівлі ПрАТ «Біомедскло» та України; та інші. Порівняльний метод став у нагоді при визначенні профілю менеджменту компаній (Uniliver, General Motors, Google) за Г. Перлмуттером. Крім того, використано прогнозування ефективності, що базується на припущеннях щодо витрат компаній, для розрахунку ефекту від реалізації управлінських заходів з поглиблення інтернаціоналізації.

Результати проведеного дослідження апробовано на наукових конференціях та викладено в таких публікаціях:

1. Куцмус Н.М., Макаренко О.М. (2024). Концепція «smart-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>
2. Макаренко О. М. Модель EPRG: релевантність управлінським орієнтаціям міжнародного бізнесу у XX ст. Міжн. бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: зб.м атер. XI наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 20 листопада 2025 р.) Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 95-99
3. Макаренко О. М. Оцінка фінансового стану ПрАТ «Біомедскло». Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студ. наук. робіт Поліського національного університету (27 листопада 2025 р.) Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 124-127

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, перелік використаної літератури та додатки. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 35 сторінок, серед яких розміщено 5 рисунків, 5 таблиць. Також присутні 37 використаних джерела інформації та 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ SMART-ЕКОНОМІКИ

Масштабування міжнародного бізнесу, спричинене пришвидшеним взаємопроникненням економік та зростанням їх взаємозалежності, супроводжується трансформаційними складнощами управлінських процесів та необхідністю врахування транснаціональних викликів. Вихід компаній за межі національних ринків потребує пошуку нових моделей менеджменту, що здатні забезпечити ефективну координацію діяльності у різних країнах, врахування культурних відмінностей та швидку адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Проте варто розпочати з розгляду сутності міжнародного бізнесу та його суб'єктів.

Класики економічної думки трактували міжнародний бізнес, фокусуючись на міжнародній торгівлі. Фундамент міжнародного бізнесу заклав Адам Сміт через поняття «невидимої руки» ринку. Ідея відкритої і мінімально регульованої економіки, де спеціалізація та обмін товарами, послугами й капіталами сприяють підвищенню добробуту, стала основою формування перших уявлень про міжнародний бізнес [31]. Подальший розвиток цієї думки здійснив Д. Рікардо, який довів, що ефективність бізнес-діяльності визначається не лише абсолютною, а й порівняльною перевагою. На його погляд, навіть країни з обмеженими ресурсами можуть інтегруватися у міжнародний бізнес, якщо спеціалізуватимуться на тих сферах, де їхні витрати відносно нижчі [36]. Дж. Ст. Мілль, у свою чергу, акцентував увагу на ролі взаємного попиту та умов торгівлі, підкреслюючи, що співвідношення інтересів різних країн визначає можливості транснаціональної кооперації [32]. Таким чином, класичні концепції міжнародної торгівлі поступово трансформувалися у підґрунтя для розуміння міжнародного бізнесу, де рух товарів, послуг, капіталів і технологій виходить за межі національних економік, створюючи умови для появи сучасних транснаціональних корпорацій.

Міжнародний бізнес, у спрощеному розумінні, ділова діяльність, що передбачає переміщення ресурсів, товарів, послуг, знань, навичок або ж інформації через національні кордони [34, с. 16]. За більш широким визначенням, міжнародний бізнес розуміють як систему, що охоплює сукупність контрагентів міжнародних економічних відносин, що функціонують як одне ціле та визначається такими характеристиками, як доступність і загальність, ієрархічність розвитку, технологічна глобалізація, капіталізація, взаємодія національного й інтернаціонального менталітету, знання і компетентність [9, 21].

Міжнародний бізнес можна розглядати як одну з базових форм взаємодії у світовій економіці, що задає темп її розвитку та водночас виявляє вразливість до глобальних криз. Його роль не обмежується стимулюванням економічного зростання, оскільки бізнес виступає каналом, через який зовнішні шоки, такі як пандемії, воєнні конфлікти чи геополітична напруга, швидко поширюються між країнами та секторами економіки. Так, міжнародний бізнес постає як система руху товарів, капіталу, послуг і технологій, де різні складові реагують на виклики по-різному: торгівля виявляє високу чутливість, тоді як трансфер технологій демонструє відносну стійкість [11, с. 124].

Особливість міжнародного бізнесу полягає і в багаторівневій взаємодії його учасників. Від глобальних корпорацій до локальних підприємців, вони включені в мережу, що формує нову структурно-динамічну модель підприємництва. Багаторівневе співробітництво змінюється під тиском нових реалій, зокрема перебудови ланцюгів постачання, вимог до кібербезпеки, розвитку електронної комерції [1]. Саме транснаціональні компанії стають головними акторами цих процесів, оскільки здатні швидко перебудовувати власні бізнес-моделі. Разом з тим їхня діяльність уже не обмежується економічними цілями, оскільки на перший план виходять зобов'язання у сфері корпоративної соціальної відповідальності, інтеграції принципів сталого розвитку та гонка інновацій.

Загалом, транснаціональні компанії з'являються в наслідок інтернаціоналізації, що в бізнесі розглядається як системний процес виходу

компаній за межі національних ринків з метою розширення доступу до ресурсів, споживачів та конкурентних переваг у глобальному середовищі. Спираючись на історичне розуміння інтернаціоналізації як взаємодії між націями, сучасний бізнесовий вимір цього явища охоплює економічні, виробничі, наукові й управлінські трансакції, що забезпечують формування транснаціональних ланцюгів створення вартості. З другої половини XX ст. інтернаціоналізація бізнесу стала предметом інтенсивного міждисциплінарного дослідження, адже її динаміка визначає рівень конкурентоспроможності компаній, ступінь їх інтеграції у світові ринки та здатність адаптуватися до глобальних змін. Вона постає ключовим механізмом стратегічного розвитку підприємств у умовах посиленої міжнародної взаємозалежності [17, с. 24].

Відповідно, необхідний міжнародний менеджмент – концептуальна основа міжнародного бізнесу, що забезпечує його системність і здатність до безперервного функціонування у висококонкурентному середовищі. Якщо міжнародний бізнес розглядається як форма взаємодії суб'єктів економічної діяльності, спрямована на отримання вигоди від транскордонного співробітництва [3], то міжнародний менеджмент формує рамки, в межах яких ця взаємодія відбувається. Він дозволяє інтегрувати економічні, політичні та соціокультурні фактори в єдину модель управління, що дає змогу бізнесу адаптуватися до динамічних змін середовища.

Зміна структури світових ринків, зростання впливу науково-технічного прогресу та глобалізація суспільних зв'язків актуалізують потребу в інноваційних моделях управління міжнародним бізнесом. Таким чином міжнародний менеджмент виступає координатором бізнес-процесів та своєрідним регулятором балансу між глобальними інтересами та локальною специфікою розвитку. Він орієнтований на поєднання стратегічних цілей компаній із вимогами національних економік, враховуючи ризики й обмеження, притаманні сучасному міжнародному середовищу [19].

Функціональне наповнення міжнародного менеджменту відображає його визначальну роль для бізнесу. Стратегічне планування, організація, мотивація та

контроль – практичні функції, які допомагають міжнародним компаніям адаптуватися до глобальної конкуренції та невизначеності. Проте за ними стоїть цілісна система спеціалізованих управлінських напрямів, які у своїй сукупності формують фундамент ефективного функціонування міжнародної корпорації. Кожен із цих напрямів має власне предметне поле та інструментарій, однак у межах міжнародного менеджменту вони діють скоординовано й інтегровано, забезпечуючи як стабільність, так і здатність до гнучких змін.

Зокрема, організаційне управління охоплює процеси створення міжнародної компанії, формування її структурної побудови та вибудовування механізмів управлінської взаємодії. Саме воно визначає архітектуру бізнесу, в якій реалізуються інші функції. Управління виробництвом зосереджується на виборі оптимальних технологічних параметрів, що дозволяє забезпечити ефективність і конкурентоспроможність на світових ринках. У свою чергу, управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики передбачають інтеграцію наукових досліджень і розробок у бізнес-модель компанії, що є необхідною умовою її інноваційної динаміки.

Суттєве значення має управління маркетингом, яке враховує міжкультурні особливості попиту, варіативність каналів збуту та складність формування бренду в умовах багатонаціонального середовища. Управління вартістю дозволяє ухвалювати стратегічні рішення, орієнтовані на максимізацію цінності бізнесу для акціонерів і стейкхолдерів. Інформаційна складова міжнародного менеджменту забезпечує топ-менеджмент релевантними даними для прийняття рішень, водночас захищаючи критичні відомості від надмірного розповсюдження.

У свою чергу управління змінами являється постійним процесом, що підтримує адаптивність і життєздатність організації. А управління персоналом, будучи не лише кадровою, а й соціальною функцією, виступає головним чинником формування унікальної корпоративної культури, креативності та лояльності, без яких сучасний міжнародний бізнес утрачає свою конкурентну стійкість. До цього комплексу також належать управління логістичними

процесами, обліком та аналітикою діяльності, що разом формують цілісну управлінську систему [14, с. 16-19].

Ключовим ресурсом у міжнародному бізнесі та його менеджменту дедалі більше виступає поєднання людського капіталу з інноваційними технологіями. Використання штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ формує новий рівень конкурентоспроможності компаній та змінює логіку їх функціонування у глобальному просторі, забезпечуючи здатність бізнесу оперативно реагувати на виклики та утримувати стабільність у мінливих умовах. В процесі технологічної еволюції поступово сформувалося нове середовище функціонування міжнародного бізнесу – «smart-економіка». При цьому єдиного підходу до трактування smart-економіки досі немає (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «smart-економіка»

Апостол Д. [22].	Концепція, орієнтована на стійке зростання, яка охоплює творчість, інновації, наукові дослідження, високі технології та захист навколишнього середовища.
Караглій А., Нійкамп П. [24].	Середовище для сприяння розвитку е-бізнесу, що відкриває нові можливості для підприємців.
Булкот О. [23].	Підхід, що поєднує інновації, цифрову трансформацію та сталий розвиток в економічній політиці, спрямований на ефективне управління ресурсами.
Агенство з охорони навколишнього середовища США (ЕРА) [26].	Переосмислення економічного зростання через призму стійкого розвитку, де ключову роль відіграє ефективне використання сировини та енергії.
Федотова Ю. [20].	Концепція розвитку, що базується на використанні інноваційних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності бізнесу, управління ресурсами та соціальної взаємодії, забезпечуючи перетворення в межах системи «дитячий садок – школа – ВНЗ – виробництво».
Куцмус Н., Макаренко О. [10].	Інтегрована економічна система, що базується на повномасштабному впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності, продуктивності та інноваційності у всіх сферах економічної діяльності, що забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Джерело: сформовано на основі [10, 20, 22-24, 26].

Smart-економіка розглядається як цілісна система, що поєднує структурні складові, функціональні ознаки та соціально-економічні результати. Вона базується на взаємозв'язку науки та економіки, зростанні ролі

високотехнологічного сектору та формуванні нових інституцій, зокрема кластерів, які забезпечують швидку адаптацію до глобальних змін і сприяють інноваційній динаміці (рис. 1).

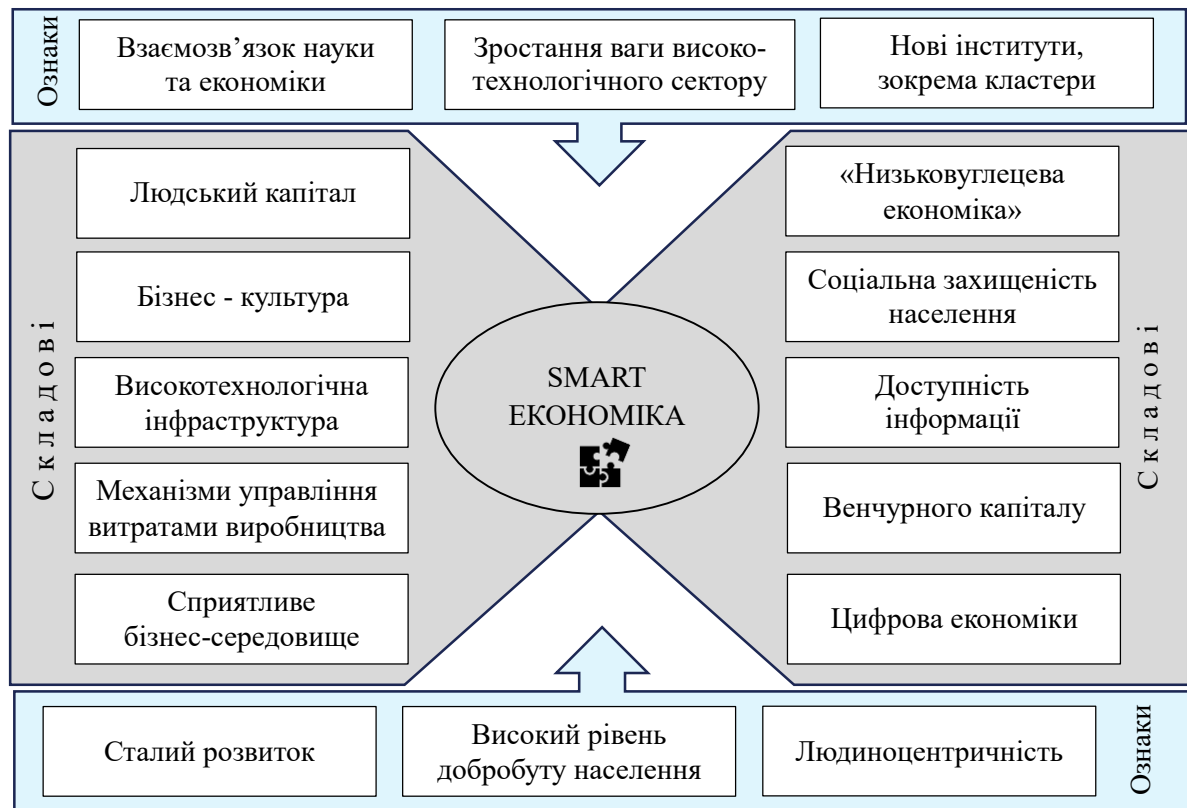


Рис. 1. Архітектура smart-економіки: складові та ознаки

Джерело: [10].

Одними з основних складових smart-економіки є розвиток людського капіталу та формування бізнес-культури, що стимулюють поширення інновацій та підвищення ефективності підприємницької діяльності. Важливе місце посідає високотехнологічна інфраструктура, яка створює умови для інтеграції цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси. Водночас впровадження сучасних механізмів управління витратами виробництва та підтримка сприятливого бізнес-середовища забезпечують стійкість підприємств до коливань ринку.

Іншими визначальними елементами smart-економіки є поширення концепції «низьковуглецевої економіки», підвищення рівня соціальної захищеності населення та забезпечення широкої доступності інформації. Важливу роль відіграє розвиток інститутів венчурного капіталу, що підтримують

підприємницькі ініціативи, а також розбудова цифрової економіки як основи для інноваційної діяльності бізнесу.

Результатом функціонування моделі стає досягнення сталого розвитку, високого рівня добробуту населення та зростання економічної поліцентричності, що свідчить про те, що smart-економіка формує багатовимірне середовище, в якому взаємодіють економічні, соціальні та технологічні чинники, створюючи передумови для довгострокової конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Архітектура smart-економіки, тобто нове середовище функціонування, бізнесу приводить до інтеграції сучасних технологічних інструментів у менеджмент, що забезпечують оперативність, точність і конкурентоспроможність. Зростаюча цифровізація економічних процесів, розвиток штучного інтелекту, великі дані та автоматизація логістики створюють нові можливості для стратегічного планування, оптимізації виробничих і збутових ланцюгів, а також для інноваційного управління персоналом та знаннями. Використання технологій, зокрема ШІ, платформ для е-бізнесу, блокчейну, AR та VR, IoT, хмарних технологій тощо, дозволяє міжнародним компаніям прогнозувати ризики, підвищувати ефективність прийняття рішень і формувати нові конкурентні переваги. Інформаційно-комунікаційні технології перетворилися на органічну складову сучасного бізнес-середовища, інтегрувавшись у його структуру настільки глибоко, що стали визначальним чинником його діяльності.

Так, фінансово незалежні компанії здатні створити власний технологічний цикл, де присутні інтелектуальне зонування та моніторинг, інтелектуальний аналіз та планування, а також smart контроль. Кожен з перелічених етапів пов'язаний з хмарним управлінням даними, тобто центром зберігання інформації та прийняття всіх управлінських рішень. В результаті, повсякденні операції дедалі частіше делегуються автоматизованим системам, які працюють у безперервних машинних циклах, а хмарні платформи формують гнучку інфраструктуру, що координує всі компоненти бізнес-процесів. Сمارт-

середовище стає окреслює орієнтири та забезпечує розвиток менеджменту компаній, видозмінюючи процес інтернаціоналізації та його основи (Додаток А).

Отже, ефективне управління виступає визначальним чинником адаптації бізнесу до нового технологічного середовища, що базується на цифровізації та інтеграції інновацій. Водночас традиційні функції: менеджменту, планування, організація, мотивація та контроль, залишаються ключовими орієнтирами управлінської діяльності. Поява нових технологічних інструментів, зокрема великих даних, штучного інтелекту й автоматизованих систем, істотно трансформує бізнес-моделі та управлінські процеси, передаючи значну частину аналітичної роботи технологіям. А розвиток міжнародного бізнесу в умовах smart-економіки можливий лише за умови синергії технологічних рішень та класичних управлінських підходів. Таким чином, компанії мають змогу проявлять гнучкість, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Світовий ринок склотари формується на перетині індустріальної спадщини та сучасних тенденцій сталого розвитку, поєднуючи традиційний характер матеріалу з новими вимогами до циркулярної економіки. Скло, на відміну від пластику чи металу, зберігає властивості при необмеженій кількості переробок, що робить його стратегічним ресурсом для харчової, фармацевтичної та косметичної промисловості. У глобальному масштабі ринок визначається зростанням попиту на екологічно безпечну упаковку, інвестиціями у «зелені» технології виробництва та зростанням конкуренції між регіональними виробниками і транснаціональними корпораціями (рис. 2.1). Поєднання традиційної функціональності та інноваційної орієнтації зумовлює його стійкий розвиток, водночас відкриваючи простір для технологічних проривів і стратегічних альянсів.

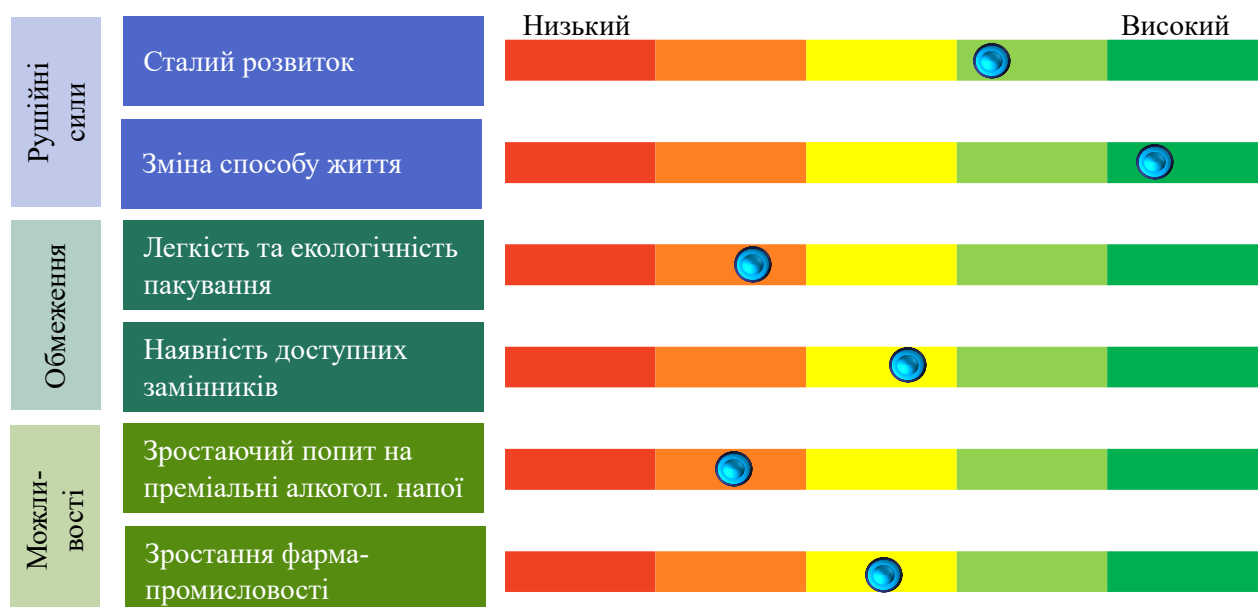


Рис. 2.1. Вплив ключових факторів ринку склотари

Джерело: сформовано на основі [25].

Світовий ринок склотари зберігає стійку траєкторію зростання на тлі «зеленого» курсу споживання та посилення вимог до безпечності пакування.

Прогнозоване зростання ринку складає 4–5% у середньо- та довгостроковому періоді, що у вартісному вираженні складатиме близько 75 млрд дол. США у 2025 р. До 2030 р. обсяг ринку може досягнути 100 млрд дол. США у зв'язку з стабільним розширенням попиту, насамперед серед алкогольних та безалкогольних напоїв, харчових продуктів та фармацевтичні чи косметичні промисловості. Лідером за темпами приросту лишається Азія-Тихоокеанський регіон, а Європа й Північна Америка забезпечують високу частку виторгу через позиціонування скляного пакування, як ознаки високої якості та преміальності продукту. Постійний попит на склотару забезпечує легка промисловість, що зазнає швидкого зростання завдяки диференціації брендів, дотриманню державних та корпоративних цілей щодо дотримання принципів сталості та впровадження переробки пакування, зокрема відхід від культу пластику, що сформувався в останні десятиліття [4, с. 12-15].

Попри перспективність ринку, інтенсивність конкуренції досить низька. Переважно ринок має риси олігополії, так як наявність печей для плавлення скла є досить капіталомістким вкладенням, доступ до склобою наявний також не завжди, виробництво загалом вважається енергозатратним та шкідливим для навколишнього середовища. У зв'язку з останнім виникають додаткові обмеження щодо вуглецевого сліду компаній. Світова конкуренція зосереджена навколо кількох глобальних виробників, що мають довгострокові контракти з брендами. До переліку світових лідерів із виробництва скла входять Amcor Ltd., Gerresheimer, Koa Glass Co. Ltd., Primal Glass limited, Heinz-Glas, Vidrala SA, Nihon Yamamura, Wrapper India, O-I Glass, Schott Kaisha Pvt Ltd., Ardagh Group, Hindustan National Glass & Industries Ltd., Owens Illinois Inc., Saint-Globain, Wiegand-Glas, Vitro Packaging, Verallia, Toyo Seikan, Aptar Group, Roetell [25].

Активізація корпоративної відповідальності в межах переходу до «зеленої економіки» пришвидшила технологічний прогрес скляної промисловості. Штучний інтелект (ШІ) став частиною концепції «Скло 4.0», де ШІ охоплює одразу кілька важливих ланок виробничого процесу. По-перше, алгоритми оптимізують роботу печей шляхом автоматизованого контролю горіння, подачі

сировини та регулювання температурних профілів, що дозволяє знизити енерговитрати, стабілізувати в'язкість скломаси та скоротити викиди CO₂. По-друге, комп'ютерний зір на етапах формування й інспекції забезпечує раннє виявлення включень і дефектів із можливістю корекції параметрів у реальному часі, що мінімізує рівень браку. Третій напрям – предиктивне обслуговування (predictive maintenance/PdM) формуючого обладнання, компресорів і насосів, яке зменшує кількість аварійних зупинок і подовжує термін служби машин. Окремо слід виділити інтелектуальні системи сортування склобою: завдяки високій точності вони підвищують його чистоту, що дозволяє збільшити частку вторинної сировини у шихті та знизити енерговитрати на плавлення [28].

Склообробна промисловість України стикається з тими ж труднощами, що і світові лідери галузі, оскільки високі енергозатрати виробництва, складний перехід до енергоефективності та екологічних технологій, а також конкуренція з боку пластику й металевої тари, що потребують менших витрат капіталу у процесі виробництва, піддаються не всім. Зовнішньоекономічна діяльність України щодо скла переважно базується на експортно-імпортних операціях скла та виробів з нього (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка експорту та імпорту скла та виробів із нього а ринку України

Рік	Експорт, млн дол. США			Частка в структурі експорту, %	Імпорт, млн дол. США			Частка в структурі імпорту, %
	Скла та виробів з нього	Темпи приросту, %	Всього експорт		Скло	Темпи приросту, %	Всього імпорт	
2017	137,26	-	43264,74	0,32	291,13	-	49607,17	0,59
2018	160,29	16,78	47334,99	0,34	316,37	8,67	57187,58	0,55
2019	183,16	14,27	50054,61	0,37	320,39	1,27	60800,17	0,53
2020	208,85	14,03	49191,82	0,42	307,56	-4,00	54336,14	0,57
2021	248,93	19,20	68072,33	0,37	426,37	38,63	72843,13	0,59
2022	157,74	-36,63	44135,59	0,36	263,29	-38,25	55295,75	0,48
2023	147,74	-6,34	37584,29	0,39	315,78	19,94	63763,48	0,50
2024	154,83	4,80	41733,29	0,37	326,57	3,41	70770,58	0,46

Джерело: сформовано на основі [2].

Динаміка експорту та імпорту скла й виробів із нього в Україні демонструє складну залежність від зовнішньоекономічних умов та внутрішньополітичної ситуації. У період 2017-2021 рр. спостерігається стійке зростання експорту, що

свідчить про нарощення виробничого потенціалу та конкурентоспроможності української склообробної промисловості на міжнародному ринку. Зокрема, експортні обсяги зросли з 137,26 млн дол. США у 2017 р. до 248,93 млн дол. у 2021 р., що відповідає щорічним темпам приросту від 14 до 19%. У цей же період імпорт також мав тенденцію до зростання, особливо у 2021 р., зазнавши підвищення на 38,63% відносно попереднього року, що свідчить про одночасне розширення внутрішнього попиту та залежності від зовнішніх постачальників.

Переломним моментом став 2022 р., коли внаслідок повномасштабного вторгнення Росії обсяги експорту скоротилися майже на 37%, а імпорт – на 38%. Різке зниження економічної активності відображає руйнівний вплив воєнних дій на виробничу та логістичну інфраструктуру, а також на стабільність зовнішньоекономічних зв'язків. У 2023-2024 рр. відбулося часткове відновлення експорту при збереженні позитивної динаміки імпорту, що свідчить про адаптаційні процеси у галузі та поступове відновлення виробництва й торгівлі, хоча обсяги залишаються нижчими за довоєнні.

Відносно структури, частка скла в українському експорті являється невеликою проте стабільною, що вказує на його нішевий, але стратегічно важливий характер у переробній промисловості. Водночас частка скла в імпорті також коливається в межах 0,46-0,59%, що підтверджує критичну залежність від зовнішніх поставок, особливо у сегменті високотехнологічних чи спеціалізованих виробів.

Скляна промисловість України, попри вплив масштабних кризових факторів, зберігає операційну стійкість завдяки діяльності низки підприємств, що формують основу галузі. Серед ключових виробників варто виокремити ПрАТ «Ветропак Гостомельський склозавод», ТОВ «Скляний альянс», ПрАТ «Запоріжсклофлюс», ПрАТ «Вераллія Україна», ПрАТ «Склосурс», ТОВ «Малинівський склозавод», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», ПрАТ «Біомедскло» та інші [15, с. 332]. Їх діяльність забезпечує безперервність виробничих процесів, збереження робочих місць та підтримку внутрішнього ринку склотари й листового скла. Попри воєнні виклики та перебої у логістичних

ланцюгах, українські виробники демонструють адаптивність через модернізацію виробничих потужностей та орієнтацію на стратегічних клієнтів, що дозволяє утримувати стабільну позицію у структурі переробної промисловості.

У структурі зовнішньоекономічних зв'язків домінує імпорту продукції з країн Європи та Туреччини, що пояснюється оптимальним співвідношенням ціни, якості та доступністю транспортування. Значна частка постачань припадає на флоат-скло, яке в Україні не виробляється у необхідних обсягах, що зумовлює стійку залежність від імпортних ресурсів. Географічна диверсифікація постачальників дає змогу компенсувати внутрішній дефіцит і підтримувати виробничі цикли підприємств, однак водночас підкреслює вразливість галузі до зовнішніх коливань. У такій конфігурації ключовим завданням для України стає стимулювання розвитку власного виробництва флоат-скла, що могло б суттєво знизити імпортозалежність та посилити конкурентоспроможність на регіональному ринку [18].

Світовий ринок склотари характеризується стійким зростанням на тлі екологічних вимог. Провідні компанії утримують ринок завдяки інноваціям і впровадженню «Скло 4.0» із використанням штучного інтелекту для підвищення ефективності й скорочення енерговитрат. Українська склообробна промисловість, попри воєнні виклики, зберігає операційну стійкість завдяки продовженню діяльності підприємств, проте подальший розвиток галузі потребує інвестування у високотехнологічні рішення.

ПрАТ «Біомедскло» є одним із провідних учасників національного ринку виробників склотари. Підприємство було засноване у 1994 р. і за час свого існування пройшло шлях від зростаючого підприємства орієнтованого виключно на внутрішній ринок до сучасної компанії, що змінює орієнтири на інноваційний розвиток та інтеграцію у глобальні економічні процеси (Додаток Б). Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво склотари для харчової та медичної промисловості, у т. ч.:

1. Пляшки для лікарських засобів, трансфузійних та інфузійних препаратів одноразового використання об'ємом 100мл, 250мл та 450мл.

2. Тара для лікєро-горілочаної промисловості – пляшки для розливу лікєро-горілочаних напоїв об'ємом від 0,05л до 0,5л.; ексклюзивної пляшки для виробів
3. Тара для харчової промисловості: - пляшки для молочних продуктів, дит. харчування, банки для фасування харчових продуктів
4. Скляний посуд, а саме глєчики, коктейльні склянки, кухолі, графіни і стакани
5. Декоративні вироби зі скла, а саме лампадки.

У 2024 р. ПрАТ «Біомедскло» залишилося фінансово стійким, не дивлячись на значне зменшення показника, здатним проводити прогнозовану діяльність у довгостроковій перспективі (Додаток В). Збільшення вартості необоротних активів на 22,76 % вказує на оновлення основних засобів і розвиток виробничої бази. Оборотні активи зросли майже на 45 %, насамперед за рахунок збільшення запасів у два рази та зростання обсягу грошових коштів у 2,3 р., що є позитивною тенденцією з точки зору ліквідності.

Разом з тим, темпи зростання зобов'язань свідчать про певне посилення боргового навантаження: довгострокові зобов'язання збільшилися на 12,82 %, а поточні – майже у 1,8 рази. Проте це зростання супроводжується підвищенням обсягів капіталу, тому структура джерел фінансування залишається збалансованою.

У динаміці фінансових результатів спостерігається загалом позитивна тенденція. Якщо у 2022 р. підприємство мало збиток у розмірі 6,6 млн грн, то вже у 2023 р. отримало чистий прибуток 163,9 млн грн, а у 2024 р. – 46,1 млн грн. Водночас чистий дохід від реалізації у 2024 р. дещо зменшився (на 7,15 %), що можна пояснити змінами у попиту або коригуванням цінової політики. Собівартість реалізованої продукції знизилася майже на 9 %, що сприяло збереженню рівня валового прибутку.

Для більш детального аналізу та комплексної оцінки стану підприємства використовуємо статистичні методи оцінки, зокрема розрахунок коефіцієнтів відносно ліквідності активів, наявного капіталу, запасів тощо (Продовження

додатку В). Аналіз фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Біомедскло» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у формуванні капіталу та використанні фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) зріс із 0,28 у 2022 р. до 0,34 у 2024 р., що свідчить про певне зміцнення власної капітальної бази. Проте показник залишається нижчим від нормативного значення ($>0,5$), тобто підприємство все ще значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,91 до 0,87, що вказує на тенденцію до зменшення обсягу позикових коштів і поступове погашення заборгованості.

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,64 пункти також підтверджує позитивні зміни у структурі джерел фінансування. Коефіцієнт структури залученого капіталу зменшився з 0,8724 у 2022 р. до 0,8083 у 2024 р., що свідчить про покращення співвідношення власного та позикового капіталу й зниження залежності від зовнішніх джерел. Показник коефіцієнта інвестування зріс із 0,2781 до 0,3378, що означає зростання частки власних коштів у формуванні активів. Це є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів, адже відображає посилення фінансової самостійності підприємства.

Низький рівень маневреності власного капіталу вказує на обмежені можливості підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, що пов'язано з високою часткою необоротних активів у структурі балансу. Коефіцієнт покриття запасів протягом досліджуваного періоду залишався від'ємним, що свідчить про дефіцит власних оборотних ресурсів для формування запасів і потребу в залученні позикових коштів. Проте спостерігається поступове скорочення цього дефіциту, що можна оцінити як позитивну тенденцію [13, с. 126].

У динаміці рентабельності спостерігаються значні коливання. Рентабельність продажів у 2023 р. різко зросла до 24,3 %, однак у 2024 р. знизилася до 8,9 %, що все ж перевищує показник 2022 р. (2,37 %). Подібна тенденція спостерігається й у показниках рентабельності виробництва:

підвищення з 3,0 % у 2022 р. до 34,13 % у 2023 р. зі зниженням до 11,48 % у 2024 р. Такі зміни свідчать про нестабільність прибутковості, але водночас підтверджують потенціал підприємства до відновлення високої ефективності у сприятливих умовах.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. дещо зменшився порівняно з 2022 р., що свідчить про часткове зниження здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання власними оборотними активами. Однак показник зберігається в межах нормативних значень (1,5-2,0), що підтверджує достатній рівень фінансової стабільності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зазнав зниження, демонструючи деяке погіршення оперативної платоспроможності. Водночас його значення перевищує норматив (1,0), отже підприємство спроможне розраховуватись за поточними зобов'язаннями навіть без урахування запасів. Найбільш позитивна тенденція спостерігається за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який зріс із 0,4547 до 0,5741 у 2024 р., що свідчить про підвищення частки високоліквідних активів у структурі оборотних ресурсів. Зростання обсягу грошових коштів і їх еквівалентів у 2,1 рази позитивно вплинуло на рівень поточної платоспроможності підприємства [13, с. 127].

Протягом 2022-2024 рр. власний капітал підприємства збільшився на 222,8 млн грн, або на 61,24 %, що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності та стійкості. Валюта балансу також зросла на 32,74 %, що відображає розширення масштабів діяльності та зростання ресурсного потенціалу компанії (Додаток Д). Тенденція відбулася за рахунок нерозподіленого прибутку, що зріс у 11,0 разів, що також свідчить про поліпшення фінансового стану. Тобто наявна позитивна динаміка показника власного капіталу. Кредиторська заборгованість зросла на 21,1% порівняно з 2022р., а заборгованість із внутрішніх розрахунків – на 66,6% (Продовження додатку В). Позики переважно були залучені в попередніх періодах для модернізації обладнання та встановлення нових робітничих ліній.

У 2024 р. порівняно з попереднім спостерігаються скорочення обсягів реалізації готової продукції на 13,8% проте обсяг реалізації у вартісному вираженні збільшився значно менше, оскільки відбулася зміна асортименту продажу (Додаток Е). Більша половина в структурі чистого доходу у 2024р. – дохід від експорту 628,235 млн грн відповідно, однак, порівняно з 2022р. його потонна вага зменшилася на 0,51%, а питома вага реалізації на внутрішньому ринку збільшилася і склала 383,031 млн грн. Найбільшу питому вагу у реалізації займають скляні вироби для харчових продуктів – 45,2% та для алкогольних напоїв – 29,2% (рис. 2.2).

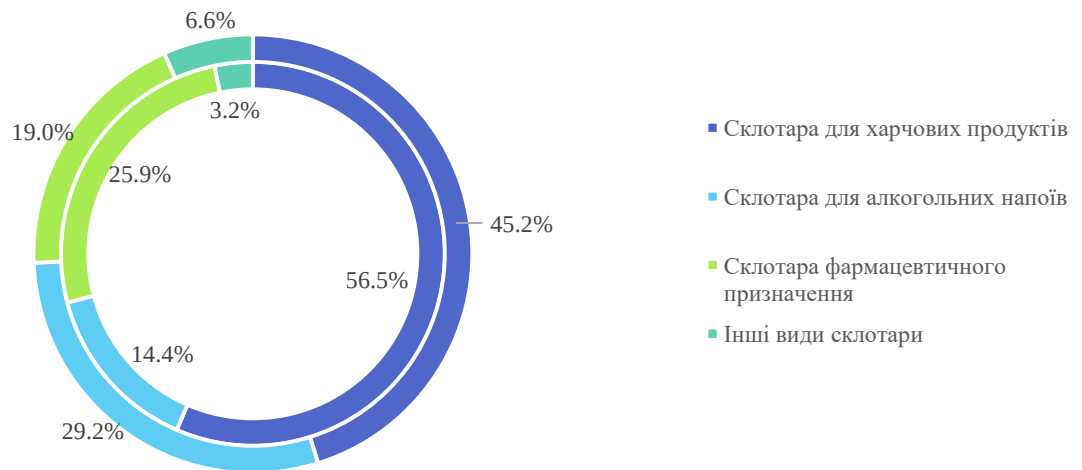


Рис. 2.2. Товарна структура експорту у 2021 та 2024 рр.
(внутрішнє та зовнішнє коло відповідно)

Джерело: сформовано на основі [5, 8].

Експорт здійснюється переважно до країн Європи, зокрема країн ЄС, Маврикію, Молдови. Крім того, присутній непрямий продаж в країни Африки. Стосовно імпорту присутня більш негативна тенденція, оскільки переважна більшість складових для виробництва склотари закуповується за кордоном. Так, значна частка припадає на імпорт соди – 27,82%, запчастин для обладнання – 22,08% та вапняк – 10,10% (рис. 2.3).

Також для виготовлення скла необхідний кварцовий пісок, що єдиний отримується з українських родовищ, зокрема в Рутинському районі Житомирської області (Україна). Сода ж закуповується у Польщі. Запчастини для

верстатів, виробничих ліній та транс порту переважно з Німеччини, Італії та Чехії.

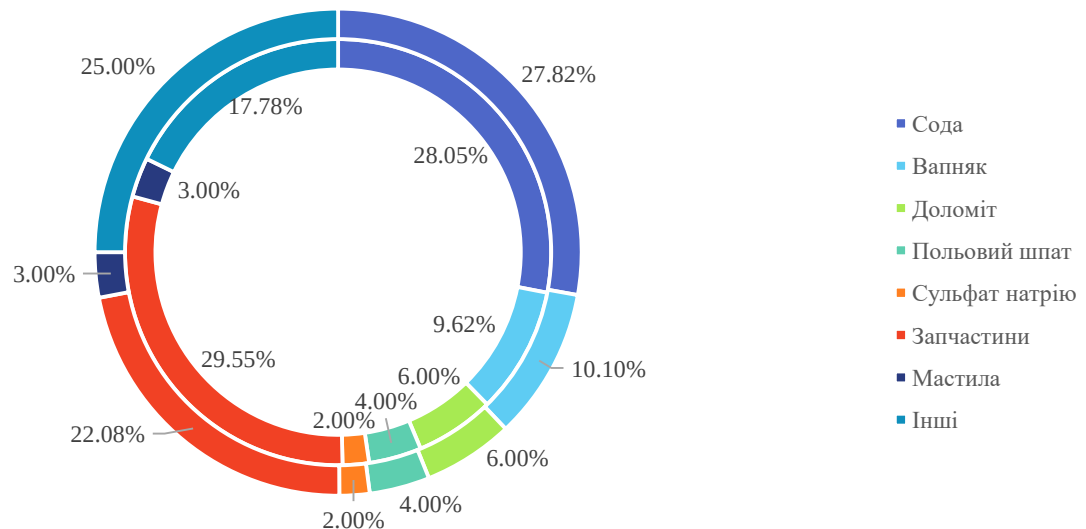


Рис. 2.3. Товарна структура імпорту у 2021 та 2024 рр.,
(внутрішнє та зовнішнє коло відповідно)

Джерело: сформовано на основі [5, 8].

Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Біомедскло» є ієрархічною та функціональною, що відображає класичний підхід до побудови системи управління на промисловому підприємстві (Додаток Ж). На чолі управлінської піраміди перебуває Голова правління, діяльність якого координується через Першого заступника. Для забезпечення ефективності роботи передбачені ключові функціональні підрозділи: фінансовий, комерційний, HR-відділ, господарський та юридичний відділи. Особливе місце займає дирекція заводу, яка об'єднує основні виробничі та технічні підрозділи. Зокрема, до її складу входять:

- виробничий відділ, відповідальний за планування, організацію та контроль процесів виготовлення продукції;
- служба якості, яка забезпечує стандартизацію, метрологічний контроль та функціонування хімічної лабораторії;
- технічна служба, що включає енергетичний та ремонтний підрозділи;
- відділ логістики, який відповідає за складське господарство та транспортування.

Важливим являється існування спеціалізованих відділів, таких як відділ головного технолога та відділ ОП і ТБ, що забезпечують технологічне удосконалення виробництва та дотримання норм охорони праці. Така структура сприяє чіткому розподілу функцій і відповідальності між підрозділами, забезпечуючи жорстку вертикаль підпорядкування.

Для глибшого розуміння особливостей розвитку та управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Біомедскло» доцільним є застосування моделі EPRG Г. Перлмуттера, яка дозволяє визначити домінуючу управлінську орієнтацію компанії на зовнішніх ринках. Модель передбачає чотири підходи, серед яких етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний та геоцентричний, що характеризують ставлення підприємства до іноземних ринків, принципи управління та організацію бізнес-процесів та допомагають простежити переваги та недоліки кожного з управлінських портретів компаній [12]. Розгляд діяльності ПрАТ «Біомедскло» крізь призму даної моделі дає можливість оцінити стратегічні пріоритети підприємства, його інтегрованість у глобальний економічний простір та рівень готовності до масштабування міжнародної співпраці (Додаток И).

ПрАТ «Біомедскло» більше тяжіє до етноцентричного підходу управління, оскільки менеджмент та прийняття стратегічних рішень безпосередньо по підприємству зосереджене в Україні, основна сировина, тобто кварцовий пісок, теж український. Крім того, компанія орієнтована на дотримання національних стандартів і регуляторних вимог. Хоча намагається поступово перепрофілювати виробництво на європейські стандарти не лише частково, а повністю. Проте ПрАТ «Біомедскло» має значні обсяги експорту склотари, враховує вимоги іноземних партнерів та адаптує продукцію до потреб клієнтів, якщо виникає така необхідність. Тож присутні елементи поліцентричного підходу, що зумовлено початком перехідного етапу під час масштабування підприємства.

ПрАТ «Біомедскло» є провідним українським виробником склотари для харчової та медичної промисловості. Асортимент продукції охоплює широкий спектр від пляшок для лікарських засобів до посуду й декоративних виробів.

Підприємство зберігає фінансову стійкість і демонструє позитивні тенденції розвитку, зокрема у сфері експорту, основним напрямом якого є європейські ринки. Водночас залежність від імпортової сировини формує певні ризики для діяльності. Оцінка міжнародної орієнтації компанії за моделлю EPRG свідчить про переважно етноцентричний підхід, тоді як зростання зовнішньоекономічної активності поступово наближає підприємство до поліцентризму.

Сучасні тенденції цифровізації створюють передумови для інтернаціоналізації компаній, адже зміна бізнес-середовища зумовлює перехід до smart-економіки, де ключову роль відіграють інноваційні інструменти управління та комунікації. Експортоорієнтовані підприємства вбачають в цифрових технологіях засіб оптимізації внутрішніх процесів та стратегічний ресурс для виходу на глобальні ринки. Так, розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу дозволяє просувати продукцію міжнародній аудиторії без значних витрат на фізичну присутність.

Використання CRM- і ERP-систем (Enterprise Resource Planning) інтегрує виробничі, фінансові та логістичні процеси, забезпечуючи комплексне управління зовнішньоекономічною діяльністю. Цифрові митні сервіси скорочують час і витрати на оформлення експортних операцій, що підвищує конкурентоспроможність компаній. Особливого застосування цифровізація набуває у скляній промисловості, де технології 3D-візуалізації, GPS/IoT-системи моніторингу та BIM (Building Information Modeling) – інтеграція відкривають нові можливості для участі у міжнародних будівельних проєктах і покращення сервісу для клієнтів. У підсумку цифровізація виступає не як допоміжний інструмент, а як визначальний фактор трансформації бізнес-моделей у напрямі глобалізації [33].

Проте необхідно мати розуміння наявних переваг та недоліків компанії та її середовища, щоб оцінити готовність до функціонування за нових обставин. SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Біомедскло» має вагомий потенціал для розвитку завдяки модернізації виробництва та виходу на нові ринки, однак його

стратегія потребує посилення у сфері комунікацій, екологічності та диверсифікації клієнтських сегментів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Біомедскло»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Постійна технологічна модернізація 2. Підпорядкованість у структурі Uglass Holdings Ltd. 3. Зниження ручної праці, автоматизовані лінії. 4. Входить до олігополії, оскільки має лише одного конкурента в Україні(постійний попит) 5. Диверсифікований продуктовий портфель 6. Позитивна репутація в регіоні 7. Індивідуальний підхід до замовлень, викликаний продуктивною діяльністю. 8. Відповідність міжнародним стандартам, високоякісна продукція. 9. Єдиний сервер та цифровізована комунікація через SAP.	1. Підвищена увага АМКУ, ризик регуляторного тиску та негативного сприйняття. 2. Залежність від імпорту сировини. 3. Обмежена конкуренція в Україні. 4. Залежність від рішень інвестора, у т. ч. щодо внутрішнього порядку підприємства. 5. Слабка медійна присутність (мінімальна PR-комунікація) 6. Обмежена вертикальна інтеграція 7. Відсутність ESG-менеджменту чи “зеленої” енергостратегії 8. Орієнтовані виключно на B2B замовлення
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Інтернаціоналізація продажів (ринок Азії та інших континентів) 2. Впровадження хмарних технологій та цифровізації документообігу 3. Залучення грантів на енергоефективність 4. Вдосконалення B2B e-commerce 5. Роздрібна торгівля через мережевий ритейл (н-д, JYSK, MBM my home) 6. Розробка нових продуктів, зокрема сувенірної продукції 7. Виробництво кольорової склотари для ківшевої продукції, зокрема косметичних засобів чи парфумів	1. Політична та воєнна нестабільність 2. Монополізація ринку 3. Втрата людського капіталу (в наслідок мобілізації / виїзду за кордон) 4. Конкуренція з міжнародними виробниками 5. Валютні та логістичні ризики 6. 6. Зміни в міжнародному регулюванні фармацевтичної та іншої упаковки

Джерело: сформовано на основі [6-8, 16].

При глибшому розгляді SWOT-аналізу через перехресні поля, отримуємо 4 варіанти розвитку подій із відповідними стратегіями (Додаток К). За полем «СiМ», тобто на перетині можливостей зовнішнього середовища та сильних сторін, можливе використання стратегії диверсифікації за класифікацією І. Ансоффа. Розгляд поля «СiЗ» сприяє стратегії проникнення на ринок, оскільки дозволяє використати сильні сторони так, щоб уникнути наявних загроз.

Стратегію розвитку наявних ринків доцільно використовувати за результатами розгляду поля «СліМ». За умови найбільш несприятливого середовища та переважання слабких сторін підприємство має застосувати стратегію скорочення. Тому заходи щодо виявлення потенційних критичних зон та шляхів захисту бізнесу включатимуть більш жорсткі заходи.

ПрАТ «Біо Мед Скло» має стратегічний потенціал для розвитку навіть в умовах зовнішніх ризиків. Системна реалізація документів цифровізації екологічної відповідальності та диверсифікації ринків здатні забезпечити перетворення слабких сторін компанії на її повноцінні зони росту, а загрози – на контрольовані ризики. Проте, щоб пересвідчитися у EPRG профілі та подальшому наданні пропозицій щодо удосконалення менеджменту, зосередимося на моделях Г. Перлмуттера адаптованих під конкретні потреби, тобто комунікаційну політику (Додаток Л), HR-менеджмент (Додаток М) та інноваційний менеджмент (Додаток Н). З позиції об'єктивної оцінки, проведемо порівняння відносно інших компаній із вже відомим управлінським профілем.

З позиції моделі Г. Перлмуттера, комунікаційна політика ПрАТ «Біомедскло» найбільше відповідає етноцентричному підходу. Для підприємства характерна орієнтація на внутрішній ринок та споживача, що проявляється у збереженні традицій, акценті на довгострокових відносинах із постійними клієнтами, формуванні репутації через чесність, обов'язковість та стабільність. У комунікаціях превалює прагнення створити комфорт та довіру, що наближує компанію до формату сімейного бізнесу, тоді як маркетингові інструменти та брендинг залишаються обмеженими.

На відміну від поліцентричних компаній на кшталт Unilever, які адаптують комунікації до культурних і соціальних особливостей приймаючих країн, чи регіоцентричних корпорацій на кшталт General Motors, орієнтованих на регіональну специфіку та кризовий менеджмент, «Біомедскло» демонструє консервативність і сталість. Водночас на відміну від геоцентричних практик глобальних компаній (наприклад, Google), де комунікації інтегровані у повсякденність споживача та спираються на інноваційні рішення, «Біомедскло»

тяжіє до утвердження власних традицій та репутаційних засад, що дозволяє розглядати його як приклад класичного етноцентризму в комунікаційній політиці.

HR-політика ПрАТ «Біомедскло» за профілем Г. Перлмуттера тяжіє до етноцентричного підходу, що проявляється у формалізованих процедурах відбору, відсутності сучасних HR-інструментів, мінімальній системі мотивації та орієнтації переважно на внутрішній ринок праці. Кадрова політика будується на підтримці базового рівня кваліфікації відповідно до національних стандартів, без акценту на інноваційних практиках чи міжкультурній адаптації. У порівнянні з транснаціональними компаніями, де домінує поліцентризм, регіоцентризм або геоцентризм, управлінські підходи ПрАТ «Біомедскло» виглядають більш консервативними та обмеженими, оскільки фокусуються на локальних потребах, тоді як глобальні компанії активно використовують комплексні програми розвитку, міжнародну мобільність і широку систему нематеріальної мотивації.

Інноваційна політика ПрАТ «Біомедскло» проявляється у фокусі на внутрішньому ринку та поступовій модернізації виробничих потужностей. Інновації тут зводяться переважно до оновлення обладнання та підтримки стабільності технологічного процесу, без істотних інвестицій у власні дослідження чи радикальні технологічні зміни. На відміну від цього, Unilever розвиває поліцентричну модель, де технології та продукти адаптуються до локальних ринків, тоді як General Motors будує регіонально орієнтовані центри інновацій, поєднуючи ефективність і масштабованість. Найдалі у глобалізації інновацій зайшов Google, для якого характерна інтеграція передових технологій (ШІ, аналітика, автоматизація) у всіх регіонах одночасно.

Отже, ПрАТ «Біомедскло» демонструє стратегічний потенціал розвитку у контексті цифровізації та глобалізації, однак його профіль за моделлю Г. Перлмуттера схильний до «застарілих» методів ведення бізнесу, що зумовлює як переваги стабільності, так і обмеження інноваційності та комунікаційної гнучкості. Проведений SWOT-аналіз показує, що компанія має сильні позиції завдяки модернізації виробництва, входженню до холдингу Uglass Holdings Ltd.,

позитивній репутації й диверсифікованому продуктовому портфелю, проте страждає від слабкої медійної присутності, залежності від імпорту та відсутності ESG-менеджменту. Перехресні поля SWOT свідчать про можливість реалізації стратегій диверсифікації, розвитку ринків та підвищення стійкості за рахунок цифровізації, екологічних ініціатив і диверсифікації клієнтської бази. Діяльність ПрАТ «Біомедскло» піддається інтернаціоналізації діяльності та вже націлена на її реалізацію, що проявляється у будові процесу менеджменту компанії (Додаток П). Загалом, ПрАТ «Біомедскло» перебуває у фазі традиційного розвитку з поступовим упровадженням цифрових інструментів, тоді як для посилення позицій на міжнародному рівні йому необхідна трансформація HR-менеджменту, комунікаційної політики та інноваційної стратегії за зразком полі-, регіо- чи геоцентричних моделей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ:

ВІЗІЯ З ПОЗИЦІЙ SMART-ЕКОНОМІКИ

В супереч інерції усталеного технологічного укладу виробництва скла, що тяжіє до стабільності та повторюваності, світ стрімко трансформується під тиском smart-економіки – динамічної системи, де адаптивність, цифровізація та екологічна відповідальність стають умовами виживання, тобто базовою потребою. У новому середовищі підприємства більше не можуть функціонувати як замкнені виробничі одиниці. Вони мусять перетворюватися на гнучкі, технологічно чутливі «організми», здатні інтегрувати інновації у всі рівні своєї структури. Прикладом такої еволюції є ПрАТ «Біомедскло», яке розпочало процес впровадження новітніх технологій як у виробничих процесах, так і в управлінських практиках. Однак, у ході трансформації було виявлено низку системних проблем. Відповідно, компанія знаходиться в пошуку рішень, що поєднують доступність із ефективністю для підсилення власної конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Вся внутрішня система ПрАТ «Біомедскло» використовує SAP-програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства, розроблене європейською компанією SAP SE. SAP ERP включає ключові бізнес-функції організації. Система інтегрована у всю холдингову структуру Uglass Holdings Limited, де два виробничі підрозділи, зокрема в Болгарії та Україні та три торговельні – у Румунії, Греції та Україні. SAP забезпечує централізований облік інформації, підвищує прозорість і знижує ризик помилок при цьому існує обмежений доступ, оскільки доступні функції відповідають повноваженням особи, що працює з ним. На відміну від внутрішніх процесів, зовнішні – залишаються орієнтованими на традиційні канали зв'язку – паперовий варіант, що має низьку швидкість обробки, залежність від людського фактора, витрати на друк, архівування і зберігання тощо. В разі потреби документ сканується і передається далі. На жаль,

така проблема існує в більшості компаній з етноцентричним профілем за матрицею Г. Перлмуттера, тому подальшим пріоритетним напрямком розвитку комунікаційної системи підприємств стане поступова інтеграція хмарних технологій у зовнішній документообіг, що полегшить зберігання, забезпечить юридичну безпеку через ЕЦП і шифрування, підвищить рівень взаємодії з іноземними партнерами та дозволить адаптуватися до міжнародних стандартів документообігу.

Smart-економіка – часто про людиноцентричність, доступність та інклюзивність, проте більшість компаній не концентрує на цьому увагу, коли справа доходить до веб-сторінки з переліком товарів/послуг. З дослідження ПрАТ «Біомедскло», в конкретному випадку корисно провести кілька змін.

1. Створення онлайн-каталогу з актуальними позиціями, характеристиками, вартістю та умовами замовлення. Окрім електронного варіанту, бажано мати декілька друкованих примірників для демонстрації на виставках, ярмарках чи інших міжнародних спеціалізованих заходах.

2. Крім того, присутній індивідуальний підхід до замовлень, тому наявний доволі великий перелік унікальних кейсів, що також можна додати на сайт. Для цього варто створити новий розділ під назвою «Реалізовані проєкти» із фотографіями, способами використання та описом вимог замовника.

3. Інтеграція функції «Запит на індивідуальне виготовлення» з формою опису потреб клієнта, щоб менеджер міг розглянути чи є у підприємства потужності, необхідні для реалізації проєкту, і лише потім розпочати комунікацію з клієнтами вже з комерційною пропозицією. Такий підхід здатний забезпечити більшу увагу до кожного клієнта та скоротити час опрацювання запитів, коли під час комунікації інформацію потрібно «витягувати з клієнта», оскільки він сам до кінця може не розуміти, що саме бажає.

4. Оновлення та регулярне ведення розділу «Новини», зокрема публікації про участь у виставах, запуск нових ліній виробництва, технологічні зміни, сертифікацію, волонтерські ініціативи та інше. Комунікація з партнерами та

споживачами – частина буденності транснаціональних компаній, яка забезпечує, як мінімум, лояльне ставлення клієнтів та, як максимум, збільшення продажів.

5. Створення контент-плану для сайту і соціальних мереж з регулярними публікаціями. Міжнародні підприємства з просунутим рівнем взаємодії із суспільством створюють емоційну прив'язаність, щоб при необхідності купівлі продукту /послуги автоматично згадувалася конкретна компанія. Регулярне оновлення сторінок та присутність компанії в соціальному середовищі підвищить рейтинги в очах людей та не дозволить забути про наявність компанії.

6. Присутність HR сторінки на сайті створить додаткові можливості для комунікації та знаходження нових талантів. Так, може бути інтегрована гугл-форма з опитування, що замінить перший етап інтерв'ювання, та допоможе одразу відібрати сильних кандидатів або працівників із великим потенціалом. Обов'язковими вимогами вважається резюме, а можливості гугл-форми дозволяють прикріплювати файли з розширенням «.pdf».

Крім того, підприємства, що бажають бути конкуренто спроможними та відповідати вимогам smart-економіки можуть запустити напрямок контрактного виробництва для малого і середнього бізнесу із гнучкими партіями (наприклад, від 1000 одиниць). Або запустити «пілотну» лінію виробництва кольорової тари, якщо існує попит на таку продукцію чи підприємство націлене на довгострокову співпрацю із національними/міжнародними нішевими виробниками косметики, парфумованих та фармацевтичних виробів. З огляду на виявлені виклики та окреслені напрями модернізації, постає необхідність у чітко структурованому плані управлінських дій, що сприятиме стійкому функціонуванню підприємств склообробної галузі в умовах smart-економіки, на прикладі ПрАТ «Біомедскло» (рис. 3.1).

Після формування орієнтовного плану удосконалення управлінських процесів на підприємстві, наступним логічним кроком постає оцінка його економічної доцільності – не як формальність, а як інструмент верифікації стратегічних рішень у реальному середовищі. Адже впровадження змін у менеджменті, особливо в умовах smart-економіки, має демонструвати здатність

генерувати додану вартість, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність, тому варто розуміти довгостроковий ефект від впровадження заходів.

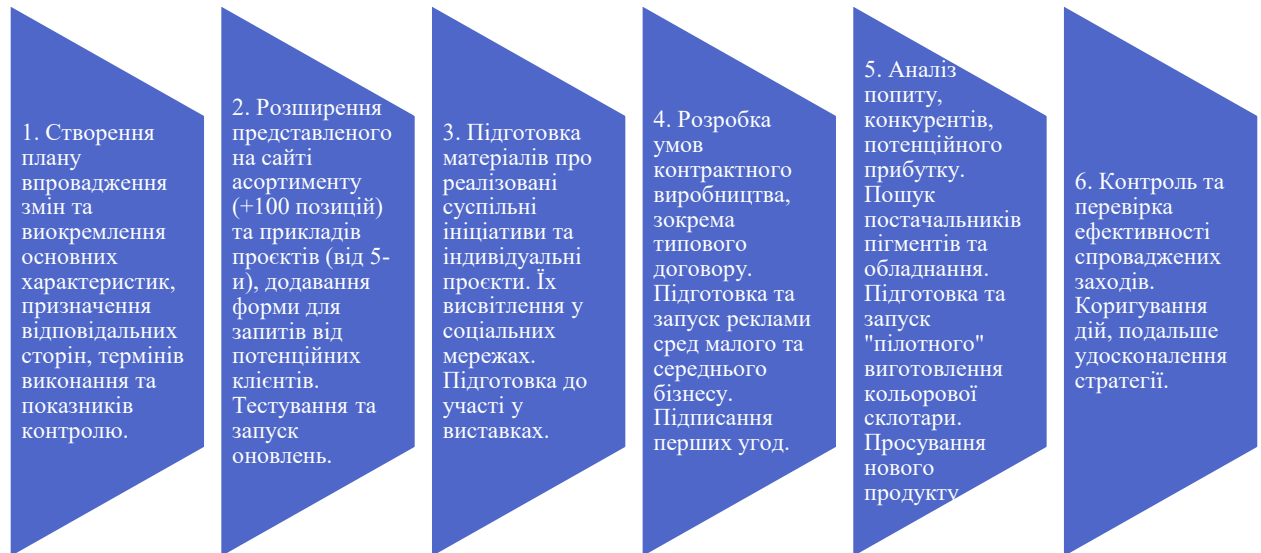


Рис. 3.1. Управлінські заходи з поглиблення інтернаціоналізації діяльності ПрАТ «Біомедскло»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження.

Так як розрахунки є лише орієнтовними закладено вихідні припущення, що вважатимуться константою: у 2027 р. маркетинг дає на 30% більше запитів, удосконалений сайт – на 10% більше залучення, контрактне виробництво стабільне, а кольорова тара має стати прибутковою. Витрати на запуск одноразові, тому не повторюються, додаткові витрати на найм працівників відсутні (використовується наявний ресурс), а стан ринку – стабільний (Додаток Р). Детальні розрахунки проведено додатково (табл. 3.1).

Прогнозні розрахунки свідчать, що ПрАТ «Біомедскло» у 2029 р. може збільшити загальний обсяг діяльності у 4,3 раза порівняно з 2026 р., тобто роком запровадження нововведень (табл. 3.2). Найшвидше зростання очікується у сфері маркетингу – у 11,5 разів та цифрових рішень – у 3,3 рази, тоді як контрактне виробництво залишатиметься стабільним.

Таблиця 3.1

**Розрахунки показників економічного ефекту запропонованих заходів
на 2026-2029 рр.**

Рік	Дохід	Прибуток (30%)	Витрати	Ефект	Темпи приросту, %
	тис. грн				
Удосконалення веб-сторінки					
2026	720,00	216,00	120,00	96,00	-
2027	164,00	259,20	0,00	259,20	У 1,7 р.
2028	950,40	285,12	0,00	285,12	10
2029	104,54	313,63	0,00	313,62	10
Активний маркетинг					
2026	300,00	90,00	80,00	10,00	-
2027	390,00	117,00	8,00	37,00	У 2,7 р.
2028	507,00	152,00	8,00	72,10	94,5
2029	650,00	195,00	8,00	115,00	59,5
Контрактне виробництво					
2026	360,00	216,00	50,00	166,00	-
2027	360,00	216,00	0,00	216,00	У 1,3 р.
2028	360,00	216,00	0,00	216,00	0
2029	360,00	216,00	0,00	216,00	0
Кольорова склотара					
2026	800,00	280,00	300,00	-20,00	-
2027	950,00	332,50	0,00	332,50	-
2028	144,00	399,00	0,00	399,00	У 1,2 р.
2029	125,00	437,50	0,00	437,50	9,6

Джерело: розраховано автором.

Додатковий приріст забезпечить розширення випуску кольорової склотари, що підкреслює потенціал підприємства до динамічного розвитку, проте його результативність спрогнозувати складно, оскільки все залежатиме від обраної сфери її використання та кількості клієнтів.

Отже, розгляд удосконалення менеджменту бізнес-суб'єктів у контексті smart-економіки передбачає пошук балансів між традиційними виробничими моделями та новими викликами цифровізації, екологічної відповідальності й клієнтоорієнтованості. Приклад ПрАТ «Біомедскло» демонструє, що навіть у стабільній склообробній галузі на перший план виходить інтеграція технологій управління (SAP ERP), модернізація каналів зовнішньої комунікації та створення гнучких цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.2

**Сукупний економічний ефект від впровадження заходів,
тис. грн**

Показники	Роки				Темпи приросту (2029/2026), %
	2026	2027	2028	2029	
Вдосконалення веб-сторінки	96,00	259,20	285,12	313,63	У 3,3 р.
Активний маркетинг	10,00	37,00	72,10	115,00	У 11,5 р.
Контрактне виробництва	166,00	216,00	216,00	216,00	У 1,3 р.
Кольорова склотара	-20,00	332,50	399,00	437,50	-
Загалом	252,00	844,70	972,22	1082,13	У 4,3 р.

Джерело: розраховано автором.

Досвід компанії може бути поширений на інші підприємства скляної чи подібної промисловості. Запропоновані напрями: від переходу на хмарні технології документообігу та оновлення веб-ресурсів до запуску контрактного виробництва й випуску кольорової склотари, відображають комплексність трансформацій. Вони формують нову управлінську логіку, де конкурентоспроможність визначається швидкістю адаптації до запитів ринку, якісною взаємодією з клієнтами та здатністю створювати додану вартість через інноваційні рішення.

ВИСНОВКИ

Міжнародний бізнес в постіндустріальному суспільстві виходить далеко за межі класичної торгівлі, перетворюючись на складну систему глобальних взаємодій, де поряд із товарами та капіталом вирішальне значення набувають знання, інновації та технології. Процес трансформації економіки зумовив потребу в управлінських моделях, здатних враховувати культурну багатоманітність і динаміку ринків, поєднуючи стратегічні інтереси корпорацій із національною специфікою. Відтак міжнародний менеджмент розглядається з двох позицій, де за першою – технічний інструмент організації бізнесу, а друга – концептуальна основа стійкості та розвитку бізнесу.

У контексті smart-економіки ключовими детермінантами конкурентоспроможності виступають цифрові технології, автоматизація та інтелектуальні рішення, що змінюють архітектуру глобального бізнесу та роблять його гнучкою мережею адаптивних зв'язків. При цьому визначальним ресурсом залишається синергія людського капіталу та інноваційних систем, адже саме поєднання креативності й аналітичних можливостей цифрових платформ забезпечує ефективність функціонування транснаціональних корпорацій. У результаті довгострокова конкурентоспроможність міжнародного бізнесу за рахунок якісних управлінських рішень, що виконують класичні функції менеджменту за допомогою новітніх технологічних інструментів.

Глобальний ринок склотари перебуває на перетині історичної спадковості та інноваційної трансформації, де скло може стати початком нової епохи циркулярної економіки. Його висока перероблюваність, екологічна нейтральність і культурна впізнаваність формують стабільний попит у стратегічних галузях, тоді як технологічна модернізація відкриває нові горизонти енергоефективності та ресурсозбереження. Склообробна промисловість України перебуває у фазі структурних змін. За довоєнного часу галузь демонструє значний експортний потенціал і конкурентоспроможність, проте війна продемонструвала, що сфера зберігає високу чутливість до зовнішніх шоків,

воєнних ризиків і логістичних обмежень. У перспективі ключовим завданням є нарощення внутрішньої виробничої автономії, модернізація потужностей та зниження імпортозалежності при збереженні інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Цифровізація підприємств забезпечує нову організацію діяльності та конкурентоспроможності. Приклад ПрАТ «Біомедскло» довів, що використання ERP-системи SAP інтегрувало внутрішні процеси підприємства в єдину холдингову структуру, що забезпечує прозорість обліку та зменшує ризик помилок. Водночас відставання у сфері зовнішніх комунікацій, орієнтованих на паперовий документообіг, обмежує швидкість та якість взаємодії з міжнародними партнерами, що переконує у необхідності переходу до хмарних технологій та електронного документообігу як базової умови подальшого розвитку. Навіть за наявності значних внутрішніх резервів, модернізованих виробничих потужностей, диверсифікований продуктивний портфель та позитивна репутація не можуть гарантувати повного успіху. Smart-економіка та зміна свідомості суспільства привели до необхідності емоційної залученості клієнтів, постійної присутності у медіа просторі та залежності від інновацій. Профіль компанії критично оцінює етап, на якому підприємство стикається з труднощами та демонструє шляхи поступового переходу до технологічного виробництва.

Досягнення успішної інтернаціоналізації в галузі виробництва складалося за використання універсальних комплексних управлінських заходів, зокрема через створення сучасного веб-ресурсу з онлайн-каталогами, кейсами та HR-сторінкою та запуску контрактного виробництва й пілотних ліній кольорової тари. Вони поєднують цифровізацію, клієнтоорієнтованість і гнучкість у виробництві, що відповідає вимогам smart-економіки. Описані кроки створюють умови для розширення ринкової присутності та підвищення довіри до компанії серед міжнародних партнерів. Прогнозні розрахунки засвідчили, що стратегічні зміни мають потенціал забезпечити зростання діяльності підприємств у 4,3 рази протягом трьох років після впровадження нововведень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк, Д. А., Мокій, А. І., Антонюк, К. І. Багаторівнева структурно-динамічна модель підприємництва. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. №14. С. 69-76.
2. Державна служба статистики України. Офіційна сторінка. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 30.10. 2025 р.)
3. Дурицька, Г. В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проектів. *Регіональна економіка*. 2016. №2. С. 129-138.
4. Залознова, Ю. С., Петрова, І. П. Розвиток скляної промисловості в Україні: потенціал з урахуванням наявних викликів. *Економіка промисловості*. 2025. №2. С. 3-20.
5. ІМОНА-аудит. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Біомедскло» станом на 31 грудня 2021 р. 86 с. 2022. URL: <https://www.biomedsklo.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/AUDIT-2021-UKR.pdf>
6. ІМОНА-аудит. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Біомедскло» станом на 31 грудня 2022 р. 92 с. 2023. URL: https://www.biomedsklo.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/AUDIT_REPORT_UKR.pdf
7. ІМОНА-аудит. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Біомедскло» станом на 31 грудня 2023 р. 106 с. 2024. URL: <https://www.biomedsklo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/audit-report-ukr-2023.pdf>
8. ІМОНА-аудит. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Біомедскло» станом на 31 грудня 2024 р. 96 с. 2025. URL: <https://www.biomedsklo.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/audit-report-ukr-2024.pdf>
9. Кокорія, В. І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Держава та регіони*. 2010. №3. С. 67-73.

10. Куцмус, Н., Макаренко, О. Концепція «smart-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>
11. Куцмус, Н., Прокопчук, О., Усюк, Т., & Забування, Л. Міжнародний бізнес в умовах турбулентностей глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. №189. 123-128 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-23>
12. Макаренко О. М. Модель EPRG: релевантність управлінським орієнтаціям міжнародного бізнесу у XX ст. Міжн. бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: зб. Матер. XI наук.-практ. студ. конф. (м. Житомир, 20 листопада 2025 р.) Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 95-99
13. Макаренко О. М. Оцінка фінансового стану ПрАТ «Біомедскло». Матеріали конференції першого туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт Поліського національного університету (27 листопада 2025 р.) Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 124-127
14. Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. д.е.н., професора А. І. Крисоватого, д.е.н., професора Р. Є. Зварича. Тернопіль: ЗУНУ. 2024. 508 с.
15. Мошкун, Г. І., Марченко, В. М. Сучасний стан та тенденції зовнішньоекономічної діяльності підприємств склообробної галузі України. *Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої світи і молодих вчених: «нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції»* (26 квітня 2024 р.) 2024. Харків: ДБТУ. С. 331-335.
16. ПрАТ «Біомедскло»: офіційна сторінка. URL: <https://www.biomedsklo.com.ua/?lang=uk> (Дата звернення: 20.10.2025 р.)
17. Прокопчук, О. А. Інтернаціоналізація як міждисциплінарна категорія: еволюційність теоретичного концепту. *Інноваційна економіка*. 2024. №1. С. 23-31.

18. Ринок скла в Україні за 7 місяців 2023 р. Віконний консалтинг. 2023. URL: <https://oknakonsult.com/uk/marketnews/rynok-stekla-v-ukraine-za-7-mesiatsev-2023g> (Дата звернення 30.10.2025 р.)
19. Славіна, Н. Міжнародний менеджмент як основа міжнародного бізнесу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів (12-13 березня 2025 р.)*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка. 2025. №24. С. 521-523.
20. Федотова, Ю. В. Смарт-економіка: характерні риси та еволюція. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: збірник наук. праць: матер. міжн. наук.-практ. конф.: "Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації"* (16.11.2016 р.). Харків: НТУ "ХПІ". 2016. Т. 1. №47 (51). С. 195-200.
21. Шталь, Т. В, Дмитренко, Д. О. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-45>
22. Apostol, D., Balaceanu, C., Constantinescu, E. Smart-economy concept – facts and perspectives. *HOLISTICA Journal of Business and Public Administration*. 2015. №6 (3). С. 67-77.
23. Bulkot, O. Formation of Ukraine's smart economy in the Context of Global Challenges. *Futurity Economics & Law*. 2021. №1 (1). С. 11-23.
24. Caragliu, A., Nijkamp, P. The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers: the Cohen and Levinthal model revisited. *Applied Economics*. 2012. №44 (11). С. 1363-1374.
25. Coherent market insights. Glass packing market analysis & forecast: 2025-2032. 2025. URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/glass-packaging-market-407> (Дата звернення: 30.10.2025 р.)

26. Environmental Protection Agency. Framework for creating a smart growth. *Economic development strategy*. URL: <https://www.epa.gov/> (дата звернення: 24.09.2025).
27. General Motors. Офіційна сторінка. URL: <https://www.gm.com/> (Дата звернення 25.10.2025 р.)
28. Glass manufacturing industry council. How AI is supporting sustainability goals in the glass industry. 2025. URL: https://gmic.org/how-ai-is-supporting-sustainability-goals-in-the-glass-industry/?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 30.10.2025 р.)
29. Google. Офіційна сторінка. URL: <https://about.google/> (Дата звернення 25.10.2025 р.)
30. Impacts of the digital economy on the food chain and the CAP / Research for AGRI Committee of EP. Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate – *General for Internal Policies*. 2019. С. 80 URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629192/IPOL_STU\(2019\)629192_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629192/IPOL_STU(2019)629192_EN.pdf) (дата звернення: 30.09.2025).
31. Kucukaksoy, I. Adam Smith's conceptual contributions to international economics: based on the wealth of nations. *Business and economic horizons*. 2011. №4 (1). pp. 108-119.
32. Miller, K. E. John Stuart Mill's theory of international relations. *Journal of the history of ideas*. 1961. №22 (4). pp.493-514. URL: <https://doi.org/10.2307/2708027>
33. OECD. The digital transformation of SMEs – OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html (дата звернення: 13.10.2025 р.).
34. Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. *International business: 4th edition*. Routledge: New York. 2022. 772 p.
35. Unilever (Dove). Офіційна сторінка. URL: <https://www.unilever.com/brands/beauty-wellbeing/dove/> (Дата звернення 20.10.2025 р.)

36. Watson, M. Historicising Ricardo's comparative advantage theory, challenging the normative foundations of liberal international political economy. *New political economy*. 2017. №22 (3). pp. 257-272. URL: <https://doi.org/10.1080/13563467.2016.1216535>
37. YouControl. ПрАТ «Біомедскло». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04763746/ (дата звернення 10.10.2025 р.)