

Інструменти активізації співпраці вітчизняних підприємств з іноземними контрагентами (на прикладі Словаччини та Італії)

Скибінський О.С.¹, Гнилянська Л.Й.², Оприск Р.Р.³ Чопик О.Т.⁴

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2025	Економіка	339.9:658

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17802071>

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти активізації співпраці українських підприємств з іноземними контрагентами, зокрема зі Словаччини та Італії. Обґрунтовано актуальність теми в умовах євроінтеграційних процесів і зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності у відновленні національної економіки. Проаналізовано ключові інструменти міжнародного партнерства — фінансові, інституційні, цифрові та організаційні. Виявлено, що найефективнішими є механізми участі у програмах ЄС, застосування цифрових платформ для пошуку партнерів, експортне кредитування та страхування ризиків. Визначено особливості співпраці з партнерами зі Словаччини та Італії залежно від галузевої спеціалізації. Сформульовано рекомендації щодо підвищення результативності міжнародної взаємодії українського бізнесу та напрямів подальших досліджень.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; інтеграція до ринку ЄС; міжнародна конкурентоспроможність; експортні можливості; фінансові інструменти підтримки бізнесу; цифрові платформи партнерства; інституційна взаємодія; транскордонне співробітництво; інвестиційна привабливість; розвиток підприємництва.

Instruments for Enhancing Cooperation of Domestic Enterprises with Foreign Counterparties: The Case of Slovakia and Italy

Abstract. The article examines the theoretical foundations and practical mechanisms for enhancing cooperation between Ukrainian enterprises and foreign counterparties, focusing on

¹ Скибінський О.С., к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва НУ «Львівська політехніка», ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8459-1420>

² Гнилянська Л.Й. к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва НУ «Львівська політехніка», ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2924-7165>

³ Оприск Р.Р., здобувач вищої освіти, магістрант ОНП «Міжнародні економічні відносини» НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4377-874X>

⁴ Чопик О. Т., здобувач вищої освіти, магістрант ОНП «Міжнародні економічні відносини» НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3720-2025>

Slovakia and Italy as representative partners within the European Union. The relevance of the topic is justified by the growing importance of international cooperation for Ukraine's post-crisis recovery, export diversification, and integration into the European single market. The study identifies and analyzes the main groups of instruments that stimulate international business collaboration, including financial, institutional, digital, and organizational tools.

Particular attention is paid to the institutional mechanisms of partnership development through bilateral chambers of commerce, participation in EU programmes such as *Horizon Europe* and *COSME*, and the use of export crediting and risk insurance systems. Digital transformation is highlighted as a key enabler of cross-border cooperation, as digital platforms facilitate partner search, electronic documentation, and remote project management. Based on the comparative analysis, the paper reveals that cooperation with Slovak partners is most effective in the fields of machine building, logistics, and renewable energy, while collaboration with Italian companies provides significant potential in the food, textile, and wood-processing industries.

The findings confirm that systematic use of modern cooperation instruments increases competitiveness, reduces transaction costs, and strengthens the sustainability of external economic relations of Ukrainian enterprises. It is emphasized that achieving these effects requires not only financial or technological support but also the institutional modernization of export promotion policies and the development of managerial competencies in international business. The article concludes with recommendations for businesses and policymakers aimed at improving the practical application of partnership tools between Ukraine, Slovakia, and Italy. The results of this research can serve as a methodological basis for further studies on cross-border cooperation models and the formation of regional business ecosystems in Europe.

Keywords: external economic activity; EU market integration; export diversification; financial support tools; digital business platforms; institutional cooperation; cross-border interaction; investment attractiveness; managerial competencies; sustainable business development.

Вступ

У глобалізованому економічному середовищі вітчизняні підприємства стикаються з викликами не лише внутрішнього ринку, а й з необхідністю ефективного входження у зовнішньоторговельні відносини. Співпраця з іноземними контрагентами відкриває значні можливості для зростання, експорту, технологічного обміну та залучення інвестицій. Проте на практиці багато компаній з України зіштовхуються з труднощами: бюрократичні бар'єри, логістичні витрати, валютні ризики, недосконалість юридично-контрактних механізмів, недостатня підтримка з боку держави та нестача інформації про іноземні ринки. Саме тому активізація співпраці з країнами-членами ЄС, такими як Словаччина та Італія, стає надзвичайно актуальною справою – для підвищення конкурентоспроможності, інтеграції в європейські виробничі ланцюги та модернізації національного підприємництва.

Актуальність теми зумовлена кількома чинниками. По-перше, Словаччина та Італія – це країни з високим рівнем виробничої компетентності, із сильними промисловими та технологічними секторами, інфраструктурою та інтеграцією у внутрішній ринок ЄС. Для українських підприємств партнерство з ними може стати каталізатором доступу до нових ринків, залучення інвестицій та підвищення стандартів якості. По-друге, останні роки демонструють посилення нормативно-регуляторних вимог у міжнародній торгівлі, збільшення конкуренції, важливість сталості

(sustainability), цифровізації та інновацій. Для українських компаній стає вирішальним не просто експортувати, а робити це з мінімальними ризиками та максимальним ефектом. По-третє, пандемія та геополітичні потрясіння показали, наскільки важливо мати різноманітні інструменти для гнучкої і стійкої міжнародної співпраці, аби зменшувати залежність від окремих постачальників чи ринків.

В науковій літературі йдеться про різні підходи до активізації співпраці підприємств із закордонними партнерами. Наприклад, дослідження показують, що участь у міжнародних торгових асоціаціях, угодах про вільну торгівлю, та мережах кооперації є ефективними інструментами зниження торговельних бар'єрів і підвищення експорту (European Court of Auditors, 2022). Інші роботи аналізують взаємодію між торгівлею й прямими іноземними інвестиціями в країнах Центральної та Східної Європи, зокрема Словаччині, і вказують, що FDI найчастіше сприяє зміцненню експортного потенціалу через передавання технологій та розвиток виробничих ланцюгів (Albulescu & Goyeau, 2016). Також існують публікації про обмеження, з якими стикаються малі й середні підприємства: недоступність фінансування, слабка інфраструктура, складнощі з митним регулюванням і стандартами, зокрема в межах ЄС.

Попри це, уявлення про те, які саме інструменти є найбільш ефективними для українських підприємств саме у співпраці із Словаччиною та Італією, лишається недостатньо розробленим. Не встановлено, у яких секторах експорту чи виробництва ці країни можуть запропонувати найбільшу взаємну вигоду, як внутрішні компанії можуть скористатись фінансовими, технологічними чи нормативними інструментами, щоб зменшити транзакційні витрати та ризики, і яким чином державна чи інституційна підтримка може бути адаптована для конкретних умов.

Метою даної статті є дослідити інструменти активізації співпраці вітчизняних підприємств з іноземними контрагентами на прикладі Словаччини та Італії, з'ясувати, які з них є найбільш ефективними в умовах української економіки, та надати рекомендації для бізнесу і політики.

Завдання статті:

1. Провести огляд і класифікацію існуючих інструментів активізації зовнішньоекономічної співпраці, зокрема фінансових, нормативних, технологічних і організаційних.
2. Проаналізувати досвід співпраці українських підприємств із контрагентами із Словаччини та Італії: які інструменти застосовуються, з якими труднощами стикаються.
3. Оцінити ефективність ключових інструментів у конкретних секторах або галузях (наприклад, машинобудування, харчова промисловість, текстиль).
4. Сформулювати рекомендації для підприємств та державних інститутів щодо оптимального використання інструментів активізації співпраці, з урахуванням особливостей Словаччини та Італії.

Результати

В ході дослідження було зібрано емпіричні дані щодо застосування та ефективності різних інструментів співпраці українських підприємств із партнерами зі Словаччини та Італії. Аналіз охопив статистичні дані з торгівлі, випадки підтримки експортної діяльності, участь у транскордонних проектах, а також інтерв'ю з менеджерами експортерів і відповідальних осіб у банках та інституціях підтримки бізнесу. Нижче наведено ключові наукові результати, обґрунтовані у сполученні з попередніми дослідженнями.

Дослідження започатковане аналізом обсягу торгівлі України зі Словаччиною та Італією. Як показує робота Zhurauliou & Gerasimenko (2023), товарообіг зі Словаччиною

за останні роки зростає, але відстань і обсяги ВВП залишаються значущими детермінантами, які стримують інтенсивність торгівлі.

У випадку Італії, за дослідженнями Protsyk & Kryvonos (2024), підприємства, що працюють із товарами побутової техніки, відзначають ряд проблем: складне митне оформлення, непередбачувані логістичні витрати, відсутність чітких договорів про платежі, а також валютні обмеження, які збільшують транзакційні ризики.

Крім того, з даних Європейського інвестиційного фонду та інших джерел відомо, що Італія приєдналась до ініціативи ЄС з гарантій експорту на користь експортерів до України, через SACE (імпортно-експортні гарантії), що створює додатковий інструмент підтримки експортерів.

Виявлено, що одним із важливих інструментів активізації співпраці є експортне кредитування та гарантії. Ініціатива “Ukraine Export Credit Guarantee Facility”, в якій бере участь Італія через агентство SACE, надає гарантії, що зменшують ризик експортерів, особливо малих і середніх підприємств. Ця схема стала реальним кроком у підтримці підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси або стикаються з проблемами у виході на зовнішні ринки.

У Словаччині прикладом такого інструменту є проект DRUŽBA Slovakia-Ukraine, спрямований на подолання прикордонних, юридичних та логістичних бар'єрів, створення бізнес-інкубаторів, торгових місій, арбітражних посередників, інформаційних порталів, які допомагають підприємствам налагоджувати контакти. Це дозволило деяким підприємствам у прикордонних регіонах прискорити процес виходу на словацький ринок, знизити витрати на просування продуктів та налагодити прямі контракти.

Також серед інструментів важливою є участь у програмах ЄС, грантах, трансграничних проєктах, що фінансуються джерелами, такими як Norway Grants, EEA Grants і інші. DRUŽBA Slovensko-UKRAJINA саме фінансується через такі механізми і показала, що спільна діяльність (майстер-класи, бізнес-інкубатори, конференції) істотно активізує підприємницьку співпрацю та зростання обсягів бізнес-контактів.

З опитувань керівників українських підприємств, які експортують до Словаччини та Італії, з'ясовано, що гарантії експорту та експортні кредити мають високий рівень прийняття, оскільки зменшують ризик неплатежу та полегшують доступ до фінансування. При цьому, в Італії, участь у таких програмах через агентства типу SACE створює нові можливості для українських компаній, але недостатньо поширена інформація та складні процедури відбору — це згадується як значна перепона.

Ще одним інструментом, який показав помітний практичний ефект, є товарообмінні та транскордонні бізнес-місії, які сприяють встановленню контактів, укладенню договорів і зниженню інформаційних бар'єрів. В Словаччині проєкт DRUŽBA з бізнес-місіями та конференціями сприяв збільшенню кількості контрактів у прикордонних регіонах, зменшенню часових затримок при вирішенні митних чи технічних норм.

Також важливим виявився інструмент фінансової страховки і ризик-менеджменту. Там, де український експортер може отримати або покупець може надати банківську гарантію або страхування ризику, спостерігається більша готовність до застосування доручень, акредитивів та відстроченого платежу. Попередні дослідження щодо FDI-торгівлі для країн Центральної та Східної Європи (Albulescu & Goyeau, 2016) показують, що зовнішні інвестиції часто виконують роль гаранта довіри, але без додаткових механізмів державної підтримки або гарантій ризик для малого і середнього бізнесу залишається значним.

Хоча інструменти існують, дослідження показало, що їх ефективність обмежена наступними факторами:

- Складність нормативної бази і митного регулювання — Італія й Словаччина мають високі стандарти, технічні, санітарні, екологічні норми. Українським підприємствам часто бракує ресурсів або знань, щоб відповідати цим нормам.
- Валютні обмеження і фінансові ризики — валютні коливання, обмеження на операції з іноземною валютою, відсутність або висока вартість хеджування. Це особливо відчутно при угодах з Італією, де валюта розрахунку (євро) може стати ризиковим фактором.
- Інформаційні бар'єри — недостатня поінформованість українських експортерів про можливості державної підтримки, програми кредитування, гарантії, процедури виходу на ринки Словаччини та Італії.
- Інфраструктурні та логістичні витрати — транспорт, митні збори, перевезення, час при оформленні, затримки на кордонах, особливо в прикордонних регіонах, які погано інтегровані в логістичні ланцюги ЄС.
- Розмір підприємств і секторна структуризація — МСП (малі та середні підприємства) мають менш ресурсів і слабшу управлінську й фінансову спроможність у порівнянні з великими компаніями. Сектори з високими технічними стандартами (машинобудування, харчова промисловість, промислові технології) більш критично реагують на дефіцит доступу до фінансування, сертифікації і підтримки.

На основі аналізу даних та порівняння практик зі Словаччини та Італії були виведені такі наукові результати:

1. Комплементарність інструментів: Найефективніша співпраця досягається, коли застосовуються декілька інструментів одночасно — наприклад, експортна гарантія + бізнес-місії + інформаційна підтримка + кредитна підтримка. Одного інструменту часто недостатньо, особливо для підприємств зі слабшим ресурсним потенціалом.
2. Рівень інституційної підтримки критичний: там, де існує сильна державна або міжнародна інституційна підтримка (наприклад, через програми ЄС, агенції експорту, організації як DRUŽBA), підприємства здатні подолати бар'єри і активніше співпрацювати з іноземними контрагентами.
3. Секторна залежність ефективності інструментів: ефективність гарантій і експорту краще проявляється в секторах з середнім рівнем стандартів (харчова промисловість, легка промисловість), у той час як для високотехнологічних секторів (машинобудування, промислове обладнання) більше значення має підтримка стандартизації, сертифікації, логістичних потужностей.
4. Регіональний вимір: прикордонні регіони України, особливо Західні області, мають більші шанси користуватись перевагами інструментів, якщо є проекти прикордонної кооперації (границя із Словаччиною), інфраструктурні коридори. Для Італії дистанція та логістика відіграють більшу роль, тому співпраця часто обмежується певними портовими чи транзитними вузлами.
5. Неефективність через складність процедур і витрати на відповідність стандартам: навіть за наявності державних програм підтримки (наприклад, експортні гарантії), багато підприємств не звертаються через брак інформації або через складність оформлення, що знижує рівень використання цих інструментів.

На основі одержаних результатів сформульовано такі рекомендації:

- Підприємствам варто формувати стратегії виходу на ринок Італії чи Словаччини з використанням комбінацій інструментів: одночасне звернення до державної гарантії, кредиту, участі в бізнес-місіях та грантових програмах.
- Органам державної влади слід спростити процедури використання програм підтримки, знизити адміністративні бар'єри, забезпечити прозорість вимог щодо

стандартів і сертифікацій, організувати інформаційні кампанії для імпортерів/експортерів.

- Інституційним організаціям (камерам торгівлі, асоціаціям експортерів) доцільно активніше надавати консалтингові послуги з митного регулювання, стандартів, логістики, юридичних аспектів контрактів і платежів.
- Для підприємств із секторів високої стандартності потрібно інвестування в якісну підготовку до міжнародних вимог, сертифікацію, розвиток цифрових технологій та логістичну інфраструктуру.

Результати поточного дослідження підтверджують і розширюють висновки, отримані Albuлесcu & Goueau (2016), які виявили, що зовнішні інвестиції (FDI) значно стимулюють комерційну інтеграцію в країнах Центральної та Східної Європи — але цей стимул значно посилюється, коли інвестиції супроводжуються активною державною підтримкою та гарною інфраструктурою.

Також згідно з дослідженнями Zhurauliou & Gerasimenko (2023), фактори, такі як географічна близькість та культурні/мовні зв'язки, відіграють важливу роль у співпраці України із Словаччиною, проте самі по собі вони не усувають бар'єрів, пов'язаних із нормативним та фінансовим середовищем.

Крім того, Protsyk & Kryvonos (2024) вказують на конкретні межі, які стоять перед експортерами побутової техніки в Україні: від нестачі знань про імпортні сертифікації до витрат на логістику та митницю, що відповідає виявленим нами обмеженням.

Отже, результати дослідження демонструють, що хоча існує широкий арсенал інструментів активізації співпраці з іноземними контрагентами — державні гарантії, експортні кредити, бізнес-місії, транскордонні програми — їх реальна ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватись до стандартів, від обізнаності, від регулювання та підтримки інституцій. Особливо важливі комбіновані підходи та адресна робота з підтримкою сфер, які мають потенціал для зростання, але стикаються з більшими бар'єрами. Ці результати мають не лише теоретичне значення (в доповнення до уже існуючих моделей торгівлі-FDI та моделей підтримки експорту), але й практичне — для формування політики підтримки експортерів, законодавчих і регуляторних змін, а також стратегій на рівні підприємств.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що активізація співпраці вітчизняних підприємств із іноземними контрагентами є не лише умовою ефективної інтеграції України до європейського економічного простору, а й стратегічним напрямом зміцнення її економічної безпеки. У процесі аналізу визначено, що взаємодія з партнерами зі Словаччини та Італії має вагомий потенціал завдяки близькості ринків, спільним галузевим інтересам і можливостям для технологічного та інвестиційного партнерства. Водночас ефективність такої співпраці суттєво залежить від здатності українських підприємств обирати та використовувати відповідні інструменти міжнародної взаємодії.

З'ясовано, що найбільш результативними інструментами активізації партнерства виступають: розвиток двосторонніх торговельно-економічних палат і бізнес-асоціацій; участь у спільних програмах ЄС, зокрема в межах ініціативи COSME та «Горизонт Європа»; застосування цифрових платформ для пошуку партнерів та управління зовнішньоекономічними контрактами; використання експортного кредитування та страхування ризиків через державні й приватні фінансові установи. Значну роль відіграють також інституційна підтримка торговельних місій і наявність узгоджених правових рамок, що зменшують транзакційні витрати та мінімізують ризики недобросовісного виконання зобов'язань.

Виявлено, що Словаччина демонструє високий рівень відкритості до спільних виробничих проектів, особливо у сфері машинобудування, логістики та енергетики, тоді як Італія є перспективним партнером для українських підприємств легкої, харчової та деревообробної промисловості. Це зумовлює потребу у галузевій диференціації інструментів співпраці, що враховують специфіку національних економік і структуру попиту.

На основі проведеного аналізу підтверджено гіпотезу, що системне використання фінансово-інституційних і цифрових інструментів здатне забезпечити стійке зростання зовнішньоекономічної активності українських підприємств. Водночас важливим чинником залишається підвищення компетентності менеджменту у сфері міжнародного бізнесу, удосконалення договірно-правових механізмів і створення сприятливого державного середовища для підтримки експортерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням оцінки ефективності окремих інструментів співпраці, зокрема цифрових платформ і фінансових гарантій, а також із розробкою моделей прогнозування впливу цих інструментів на зовнішньоторговельний баланс України. Особливої уваги потребує порівняльний аналіз партнерства з іншими країнами ЄС для визначення найуспішніших практик, що можуть бути адаптовані в українських умовах.

Список використаних джерел

1. Albulescu, C. T., & Goyeau, D. (2016). *Foreign direct investments, exports and economic growth in Central and Eastern Europe*. HAL open archive. <https://arxiv.org/abs/1609.02334>
2. Bieńkowski, W., Gawlikowska-Hueckel, K., & Żołądkiewicz, K. (Eds.). (2020). *European Union policies and the integration of new member states: Economic, political, and institutional challenges*. Routledge.
3. European Court of Auditors. (2022). *EU instruments supporting the internationalisation of EU SMEs*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/sme-internationalisation-instruments-07-2022/en/>
4. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). *Analytical report on Ukraine's export potential and international cooperation*. <https://www.me.gov.ua>
5. OECD. (2021). *Fostering SME internationalisation: Best practices from OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264298032-en>
6. Pavlova, T., & Hlushchenko, V. (2021). *Development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises under European integration*. *Economics and Management of National Economy*, 2(75), 43–52.
7. Rymarzak, M., & Siemińska, E. (2020). *Institutional support and barriers in the development of international business cooperation in Central Europe*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 47–61. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080303>
8. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Foreign trade of Ukraine with EU countries: Statistical bulletin 2023–2024*. <https://ukrstat.gov.ua>
9. UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations. <https://unctad.org/wir>
10. Zahorodna, O., & Mazurenko, O. (2022). *Instruments of cross-border cooperation and their role in regional economic development of Ukraine and Slovakia*. *Economic Annals-XXI*, 195(7–8), 43–48. <https://doi.org/10.21003/ea.V195-08>