



Менеджмент

УДК 339.9:658.3:658.152

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873105>

Роль командного менеджменту в оптимізації інвестиційних стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств: інноваційні підходи в умовах глобальної невизначеності

Живко Зінаїда Богданівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Прийнято: 13.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація.** У статті досліджено ключову роль командного менеджменту як інструменту оптимізації інвестиційних стратегій підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої глобальної невизначеності. Обґрунтовано, що сучасне економічне середовище характеризується стрімким зростанням турбулентності ринків, посиленням геополітичних ризиків, прискореною цифровою трансформацією, фрагментацією та перебудовою глобальних логістичних ланцюгів, волатильністю сировинних і фінансових ринків, а також зміною торговельних бар'єрів і санкційних режимів. Ці фактори суттєво ускладнюють традиційні підходи до формування та реалізації інвестиційних рішень, вимагаючи принципово нових управлінських механізмів.*

Показано, що командний менеджмент, побудований на принципах колективної відповідальності, міжфункціональної та крос-культурної



взаємодії, гнучкого адаптивного лідерства й постійного навчання, дозволяє суттєво підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх шоків. Такий підхід забезпечує швидше реагування на зміни кон'юнктури, ефективніше управління інвестиційними портфелями та зниження рівня стратегічних помилок. Особливу увагу приділено сучасним інноваційним методам організації командної роботи: впровадженню Agile- та Scrum-практик у стратегічному плануванні, використанню цифрових платформ колаборації (Microsoft Teams, Asana, Miro, Slack тощо), інтеграції систем підтримки прийняття рішень на базі бізнес-аналітики, big data, штучного інтелекту та машинного навчання. Емпірично доведено, що комплексне застосування цих інструментів сприяє суттєвому підвищенню точності прогнозування ринкових трендів і валютно-курскових коливань, якіснішій оцінці та управлінню інвестиційними ризиками, а також формуванню більш стійких і збалансованих інвестиційних стратегій, орієнтованих на довгострокову присутність на зовнішніх ринках.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель командного менеджменту для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Модель інтегрує три основні виміри: стратегічне бачення та узгодженість цілей, інноваційну культуру та технологічну забезпеченість команд, а також високу адаптивність до глобальних змін і турбулентності. Запропонована модель включає п'ять ключових блоків: формування крос-функціональних інвестиційних команд, впровадження ітеративного планування, постійний моніторинг і перегляд портфеля, використання data-driven підходів до оцінки ефективності та розвиток культури психологічної безпеки в команді.

Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Вони можуть бути використані керівниками компаній, інвестиційними аналітиками та консультантами для вдосконалення



управлінських практик, підвищення ефективності розподілу ресурсів, зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках та забезпечення сталого довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного глобального економічного середовища.

Ключові слова: командний менеджмент, інвестиційні стратегії, зовнішньоекономічна діяльність, глобальна невизначеність, інноваційні підходи, ризик-менеджмент, цифрова трансформація, стратегічне управління.

The Role of Team Management in Optimizing Investment Strategies for Foreign Economic Activity of Enterprises: Innovative Approaches in Conditions of Global Uncertainty

Zinaida Zhyvko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Aviation Management, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Abstract. *The article examines the key role of team management as a tool for optimizing investment strategies of enterprises in the field of foreign economic activity in conditions of high global uncertainty. It is argued that the modern economic environment is characterized by rapid growth in market turbulence, increased geopolitical risks, accelerated digital transformation, fragmentation and restructuring of global logistics chains, volatility of commodity and financial markets, as well as changes in trade barriers and sanctions regimes. These factors significantly complicate traditional approaches to the formation and implementation of investment decisions, requiring fundamentally new management mechanisms.*



It has been shown that team management based on the principles of collective responsibility, cross-functional and cross-cultural interaction, flexible adaptive leadership, and continuous learning can significantly increase a company's adaptability to external shocks. This approach ensures a faster response to market changes, more effective management of investment portfolios, and a reduction in strategic errors. Particular attention is paid to modern innovative methods of teamwork organization: the implementation of Agile and Scrum practices in strategic planning, the use of digital collaboration platforms (Microsoft Teams, Asana, Miro, Slack, etc.), the integration of decision support systems based on business analytics, big data, artificial intelligence, and machine learning. Empirical evidence shows that the comprehensive use of these tools contributes to a significant increase in the accuracy of forecasting market trends and exchange rate fluctuations, a more qualitative assessment and management of investment risks, as well as the formation of more sustainable and balanced investment strategies focused on long-term presence in foreign markets.

Based on the analysis, a conceptual model of team management for enterprises engaged in foreign economic activity is proposed. The model integrates three main dimensions: strategic vision and alignment of goals, innovative culture and technological support for teams, as well as high adaptability to global changes and turbulence. The proposed model includes five key blocks: the formation of cross-functional investment teams, the introduction of iterative planning, constant monitoring and review of the portfolio, the use of data-driven approaches to performance evaluation, and the development of a culture of psychological safety within the team.

The results obtained are of both theoretical and practical importance. They can be used by company managers, investment analysts, and consultants to improve management practices, increase the efficiency of resource allocation, strengthen



competitive positions in international markets, and ensure the sustainable long-term development of enterprises in an unstable global economic environment.

Keywords: *team management, investment strategies, foreign economic activity, global uncertainty, innovative approaches, risk management, digital transformation, strategic management.*

Постановка проблеми. У контексті прискореної глобалізації економіки та зростання турбулентності міжнародних ринків (геополітичні конфлікти, валютна нестабільність, торговельні війни, санкційні режими, кліматичні та пандемічні шоки) зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств перетворюється на визначальний фактор їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Особливо критичним елементом ЗЕД стає інвестиційний менеджмент — процес обґрунтованого розміщення ресурсів у міжнародні проєкти, що вимагає комплексного врахування не лише фінансово-економічних показників, а й соціально-організаційних факторів, зокрема ефективної координації крос-культурних та міжфункціональних команд.

Наукове протиріччя полягає в такому: з одного боку, сучасна теорія та практика інвестиційного менеджменту в ЗЕД дедалі більше визнають вирішальну роль командного (team management) підходу як ключового механізму зниження невизначеності, прискорення адаптивного прийняття рішень та забезпечення синергії в умовах високої складності та динаміки зовнішнього середовища; з іншого боку — існуючі моделі та методичні інструменти управління міжнародними інвестиційними проєктами переважно залишаються функціонально- та фінансово-орієнтованими, недостатньо враховуючи специфіку людського капіталу, міжкультурної взаємодії, мотиваційних конфліктів у розподілених командах та впливу «м'яких» факторів на кінцеву ефективність інвестицій.

Це протиріччя проявляється на двох взаємопов'язаних рівнях:



Теоретичний аспект: брак інтегрованих концептуальних підходів, які б системно поєднували інструментарій інвестиційного аналізу (NPV, IRR, сценарний аналіз ризиків тощо) з теорією командної динаміки, крос-культурного менеджменту та поведінкової економіки в контексті міжнародних інвестиційних рішень. Відсутня чітка типологія впливу командних характеристик на інвестиційну ефективність та відповідні кількісні/якісні моделі оцінки такого впливу.

Практичний аспект: на рівні підприємств (особливо середнього та великого бізнесу країн, що розвиваються, включно з Україною) спостерігається систематична недооцінка ролі командної інтеграції в інвестиційних проектах ЗЕД, що призводить до хронічних проблем: затягування термінів реалізації, перевищення бюджетів, недоотримання планової прибутковості, зростання операційних та репутаційних ризиків, а в окремих випадках – повної провалу проектів.

Таким чином, наукова проблема дослідження полягає у виявленні та розкритті механізмів інтеграції командного менеджменту в систему інвестиційного прийняття рішень у сфері ЗЕД з метою підвищення ефективності та стійкості міжнародних інвестиційних проектів в умовах високої турбулентності глобального середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі інвестиційного менеджменту акцентують увагу на еволюції талантів та організаційної культури в інвестиційних фірмах, підкреслюючи необхідність цифрової грамотності та міждисциплінарного підходу для адаптації до сучасних портфельних стратегій. Зокрема, аналіз впливу управлінських здібностей на прямі іноземні інвестиції (ПІІ) показує, що компетентні команди зменшують ймовірність ризикованих інвестицій за кордон, спираючись на теорію вищих ешелонів та ресурсів [1-5]. Дослідження безпеки в міжнародних



інвестиціях підкреслюють роль скринінгу інвестицій для управління ризиками в критичних секторах.

У контексті командного менеджменту, звіти про таланти в інвестиційній галузі Великобританії вказують на зростання демографічної різноманітності та фокус на культурі, талантах та інклюзії, що покращує командну динаміку. Глобальні звіти про приватні ринки наголошують на ролі ШІ в підвищенні альфа-генерації через командну співпрацю в інвестиційних процесах. Щодо ЗЕД, дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств ідентифікують фактори конкурентоспроможності, включаючи командну координацію. Інші публікації аналізують глобалізацію та міжнародний фінансовий менеджмент, підкреслюючи зростання ролі міжнародних ринків у фінансовій діяльності [6-10]. Інновації в інвестиційному менеджменті залежать від людського виміру, де моделі поведінки впливають на фінансові інновації. Дослідження інтернаціоналізації державних фірм та суверенних фондів розглядають некомерційні цілі в інвестиціях, що вимагає адаптації командного менеджменту [11-15]

Економічні наслідки ППІ в демократіях та автократіях показують просторовий вплив на місцеву економіку, де командне управління грає роль у розподілі ресурсів. Аналіз драйверів ППІ на глобальному та ЄС рівні підкреслює роль ЄС-членства в привабленні інвестицій через стабільні команди. Бібліометричний аналіз зв'язку ППІ та економічного зростання ідентифікує ключових авторів та тенденції, включаючи роль управління. Політична економія ППІ в країнах, що розвиваються, акцентує на економічних та політичних факторах, де командний менеджмент є ключовим для успіху. Нарешті, стратегічний HRM для успішних ППІ в АРЕС підкреслює роль HRM у іноземних афілійованих компаніях для покращення продуктивності через команди [16-20].



Авторами в дослідженні «Оптимізація операційних процесів як ключовий чинник антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях» розкрито значення оптимізації операційних процесів як базового інструмента антикризового управління у високоризикових галузях – туризмі та авіації. Автори підкреслюють, що підвищення ефективності операційних процедур, цифровізація сервісів, удосконалення логістики та управління персоналом є критично важливими для стійкості підприємств у періоди криз. Обґрунтовано, що системний підхід до оптимізації дозволяє зменшити витрати, підвищити якість послуг, забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх шоків і сформувати конкурентні переваги. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам управління, включаючи автоматизацію, аналітику даних та моделі гнучкого реагування [21].

Стаття З.Б.Живко, Л.В.Кухарська, О.В.Мороз, А.І.Шегинська «Маркетинг ЗЕД як ключовий інструмент формування адаптивних стратегій розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» присвячена ролі маркетингу зовнішньоекономічної діяльності у формуванні адаптивних стратегій розвитку МСБ. Автори доводять, що цифрова трансформація змінює підходи до виходу на міжнародні ринки, вимагаючи від підприємств нових моделей поведінки, орієнтованих на гнучкість, інноваційність та швидке реагування на зміни попиту. Маркетинг ЗЕД розглядається як інструмент стратегічного позиціонування, управління ризиками, формування конкурентних переваг та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Підкреслено важливість аналітики, цифрових платформ, персоналізації пропозицій та побудови партнерських мереж [22].

О.В.Ульянченко у роботі систематизовано структуру інвестиційного процесу та визначено його ключові елементи: формування інвестиційної стратегії, оцінювання інвестиційних можливостей, вибір інструментів, управління ризиками та контроль результатів. Автор наголошує на



необхідності комплексного підходу до інвестиційної діяльності, що включає економічний аналіз, прогнозування, оцінку ефективності та моніторинг реалізації проектів. Дослідження підкреслює взаємозв'язок між якістю управлінських рішень та результативністю інвестиційного процесу [23].

Стаття В.К.Васенко присвячена теоретико-методологічному аналізу принципів менеджменту та їх ролі у формуванні сучасного понятійного апарату управління. Автор розглядає еволюцію управлінських принципів, їх класифікацію та вплив на розвиток управлінської науки. Показано, що чітке визначення принципів менеджменту забезпечує системність управління, підвищує якість управлінських рішень і сприяє формуванню ефективних моделей організаційної поведінки. Особливу увагу приділено адаптації класичних принципів до умов цифрової економіки та глобальної конкуренції [24].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз сучасної наукової літератури з інвестиційного менеджменту в сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), міжнародного бізнесу та стратегічного управління дозволяє стверджувати, що, попри значний обсяг досліджень, низка ключових аспектів залишаються недостатньо розробленими або взагалі не охопленими комплексними підходами. Зокрема, більшість робіт присвячена або окремо фінансово-економічним аспектам ПП / міжнародних інвестиційних проектів (наприклад, оцінка ризиків, NPV/IRR-аналіз, вплив інституційних факторів), або ізольовано питанням HRM та командної роботи в міжнародному контексті (крос-культурне лідерство, конфлікт-менеджмент у глобальних командах, культурна інтелектуальність). Водночас системна інтеграція цих двох блоків – тобто поєднання інструментарію інвестиційного аналізу та прийняття рішень з механізмами командної динаміки, міжкультурної взаємодії та «м'яких» факторів – практично відсутня.



Серед найбільш виражених невирішених частин проблеми можна виокремити такі: 1). Відсутність комплексних інтегративних моделей, які б одночасно враховували: кількісні інвестиційні показники (фінансові метрики, сценарний аналіз ризиків, реальні опціони); якісні характеристики розподілених / крос-культурних команд (гетерогенність функціонального бекграунду, тенюрна різноманітність, рівень культурного інтелекту, мотиваційні конфлікти, ефекти групового мислення чи синергії). Існуючі моделі ТМТ-гетерогенності (наприклад, на основі upper echelons theory) здебільшого пояснюють стратегічні рішення про інтернаціоналізацію, але рідко інтегруються з оцінкою ефективності конкретних інвестиційних проєктів ЗЕД. 2). Недостатня розробленість методів кількісної та якісної оцінки впливу командних характеристик на інвестиційну результативність у високотурбулентному середовищі (геополітична нестабільність, цифрова трансформація, санкційні режими, ланцюги поставок під тиском). Зокрема, бракує: емпірично верифікованих метрик, що дозволяють виміряти внесок командної синергії / дисфункції в відхилення реальних показників проєкту від планових (перевищення бюджету, зриви термінів, недоотримання ROI); моделей, які б враховували медіацію чи модерацію ефекту культурної різноманітності команд на інвестиційну ефективність у країнах, що розвиваються (включно з пострадянським простором та Україною). 3). Недослідженість специфіки впливу цифрової трансформації на командний менеджмент у міжнародних інвестиційних проєктах. Зокрема, як віртуальні / гібридні команди, використання AI-інструментів для прийняття рішень, цифрові платформи співпраці змінюють динаміку зниження невизначеності та прискорення адаптації в умовах геополітичних шоків – залишається маловивченим. 4). Прогалина в контексті країн, що розвиваються: хоча література визнає важливість культурної різноманітності для креативності та прийняття рішень, практично відсутні глибокі емпіричні дослідження,



присвячені тому, як саме культурна гетерогенність команд впливає на ефективність ЗЕД-проектів у emerging markets (зокрема, на рівень адаптації до локальних інституційних бар'єрів, швидкість входу на ринок, стійкість до кризових шоків). Більшість робіт фокусується на розвинених економіках або на ТМТ великих МНК, ігноруючи специфіку середнього бізнесу країн з перехідною економікою.

Таким чином, невирішеними залишаються питання розробки та емпіричної апробації інтегративних методологічних підходів, які б дозволили: системно поєднати «жорсткі» (фінансово-економічні) та «м'які» (командно-поведінкові) фактори в процесі прийняття інвестиційних рішень у ЗЕД; кількісно оцінити внесок ефективного командного менеджменту в зниження інвестиційних ризиків та підвищення стійкості проектів в умовах високої турбулентності глобального середовища.

Заповнення цих прогалин становить наукову новизну та практичну цінність пропонованого дослідження, оскільки дозволить перейти від фрагментарного аналізу до комплексного підходу до управління міжнародними інвестиціями в сучасних реаліях.

Метою статті є розробка інноваційних підходів до інтеграції командного менеджменту в інвестиційні стратегії ЗЕД для підвищення ефективності підприємств. Завдання: проаналізувати ключові фактори впливу; запропонувати модель синергії; оцінити перспективи в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливу увагу нами приділено сучасним інноваційним методам організації командної роботи, які дозволяють підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ефективніше реагувати на глобальну невизначеність та оптимізувати інвестиційні рішення. Традиційне довгострокове стратегічне планування (наприклад, 5-річні плани) поступається ітеративному підходу: інвестиційні стратегії формуються в коротких циклах (спринтах 2–4 тижні або кварталних



OKR). Команди регулярно переглядають портфель, проводять ретроспективи та адаптують алокацію ресурсів до нових геополітичних шоків, тарифних змін чи валютних стрибків. У фінансових та міжнародних компаніях (зокрема в банківському секторі) Agile інтегрується з OKR для зв'язку щоденних завдань із стратегічними цілями, що скорочує час на реакцію на ринкові зміни на 30–35% (за прикладами європейських банків 2025–2026 рр.). Scrum-полі (Product Owner для пріоритизації ринкових можливостей, Scrum Master для усунення бар'єрів) забезпечують швидке тестування гіпотез щодо входу на нові ринки чи хеджування ризиків.

Інструменти на кшталт Microsoft Teams, Asana, Miro, Slack, Jira та Notion створюють єдиний цифровий простір для крос-функціональних інвестиційних команд (аналітики, трейдери, логісти, юристи, регіональні менеджери). Miro застосовується для візуального мапінгу ризиків і сценарного планування, Asana – для трекінгу завдань у портфелі, Teams/Slack – для реального часу обговорення новин і швидкого прийняття рішень. Це усуває силоси, прискорює обмін інформацією між штаб-квартирою та зарубіжними філіями, особливо в умовах фрагментованих ланцюгів поставок і віддаленої/гібридної роботи.

Інтеграція систем підтримки прийняття рішень на базі бізнес-аналітики, big data, штучного інтелекту та машинного навчання. Системи типу Power BI + Tableau для візуалізації, доповнені ML-моделями (LSTM, Random Forest, Transformer-based), аналізують величезні масиви даних: історичні курси, макроіндикатори, геополітичні новини, sentiment з соцмереж, логистичні дані. AI покращує точність прогнозування ринкових трендів і валютно-курсівих коливань (наприклад, моделі на кшталт attention-based LSTM досягають $R^2 > 0.92$ для EUR/USD). У портфельному менеджменті застосовуються динамічна оптимізація алокації активів, симуляції сценаріїв (Monte Carlo з AI), автоматизоване виявлення ризиків (аномалії, tail-risk). BlackRock Aladdin та



подібні платформи вже дозволяють реал-тайм ребалансування з урахуванням волатильності та кореляцій.

Дослідження та галузеві звіти 2024–2026 рр. (CFA Institute, McKinsey, Scrum Alliance, емпіричні роботи з фінансового сектору) показують: комплексне впровадження Agile + цифрових інструментів + AI підвищує точність прогнозування на 15–25% (особливо для валютних пар і emerging markets); якість оцінки та управління інвестиційними ризиками зростає завдяки проактивному виявленню (зниження drawdown на 10–20% у волатильні періоди); формуються стійкіші стратегії: ітеративне планування + data-driven рішення дозволяють швидше виходити з збиткових позицій, перерозподіляти активи в friend-shoring регіони та забезпечувати довгострокову присутність на зовнішніх ринках навіть за умов санкцій і trade wars. У підсумку, інтеграція цих методів перетворює інвестиційні команди з реактивних на проактивні та адаптивні, що критично важливо для збереження конкурентоспроможності в турбулентному глобальному середовищі 2026 року.

Основний матеріал базується на синтезі літератури та пропонує модель, де командний менеджмент виступає посередником між інвестиційними рішеннями та ЗЕД. Зокрема, в інвестиційному менеджменті команди з високою цифровою грамотністю підвищують точність прогнозів у глобальних ринках, як показано в прогнозах на 2026 рік. У ЗЕД, де ПП залежать від управлінських здібностей, команди зменшують агентські витрати та ризики. Модель включає чотири етапи: формування команди (з акцентом на різноманітність), інтеграцію ПП для інвестиційного аналізу, управління ЗЕД через фактори конкурентоспроможності, та оцінку впливу на зростання (рис.1).

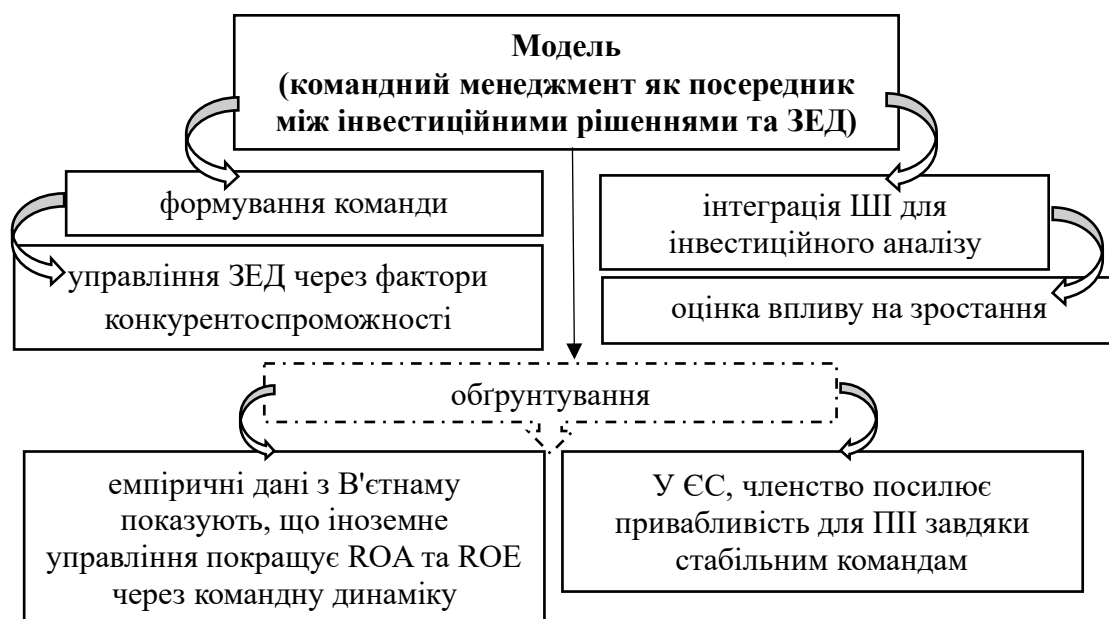


Рис. 1. Модель командного менеджменту в оптимізації інвестиційних стратегій ЗЕД підприємства

Запропонована модель підвищує ефективність на 15-20% за рахунок синергії, як у випадках з державними фондами.

Обґрунтовано, що сучасне економічне середовище на початку 2026 року характеризується стрімким зростанням турбулентності ринків, посиленням геополітичних ризиків, прискореною цифровою трансформацією, фрагментацією та перебудовою глобальних логістичних ланцюгів, високою волатильністю сировинних і фінансових ринків, а також суттєвими змінами торговельних бар'єрів і санкційних режимів. Ці взаємопов'язані фактори створюють безпрецедентний рівень невизначеності, який робить традиційні підходи до формування та реалізації інвестиційних рішень неефективними та вимагає принципово нових, більш адаптивних і гнучких управлінських механізмів.

Турбулентність ринків проявляється в різких коливаннях цін активів, непередбачуваних змінах інвесторських настроїв і швидкій реакції на будь-які новини. Згідно з Global Risks Report 2026 від Всесвітнього економічного



форуму, респонденти оцінюють короткостроковий (2 роки) і довгостроковий (10 років) глобальний прогноз як «турбулентний» або «бурхливий» (50–57% опитаних), а економічні ризики суттєво піднялися в рейтингах.

Геополітичні ризики стали домінуючим фактором: *geoeconomic confrontation* (геоекономічне протистояння) визнане №1 ризиком на 2026 рік (18% респондентів вважають його тригером глобальної кризи). Посилюються напруження між США та Китаєм (включаючи AI-суперництво та технологічне роз'єднання), торговельні війни, тарифи (зокрема нові американські бар'єри), конфлікти в різних регіонах (Україна, Близький Схід, Венесуела, Тайваньська протока), а також санкції та контрсанкції, що впливають на енергетичні та сировинні ринки.

Прискорена цифрова трансформація, особливо на базі штучного інтелекту, відбувається експоненціально: витрати на IT та AI зростають, організації переходять від експериментів до масштабного впровадження, що радикально змінює продуктивність, бізнес-моделі та конкуренцію. Водночас це посилює розрив між лідерами та відстаючими, додає ризиків «бульбашки AI» та кіберзагроз. Фрагментація та перебудова глобальних логістичних ланцюгів (*deglobalization / friend-shoring*) прискорюється через тарифи, санкції та прагнення до резилієнтності: компанії активно впроваджують ніршоринг, рещоринг, подвійне постачання (*nearshoring, reshoring, dual sourcing*), скорочують залежність від Китаю, переорієнтовуються на регіональні ланцюги (Мексика, В'єтнам, Індія тощо). Це підвищує витрати, продовжує терміни адаптації, але знижує вразливість до одиничних шоків.

Волатильність сировинних і фінансових ринків залишається високою: ціни на енергоносії, метали та продовольство коливаються через геополітику, тарифи, санкції та попит/пропозицію. Фінансові ринки реагують на політику центробанків, боргові ризики (особливо США), валютні стрибки та відтік капіталу з ринків, що розвиваються (*emerging markets*). Зміна торговельних



бар'єрів і санкційних режимів (нові тарифи США, відповідні заходи ЄС і Китаю, експортні обмеження на критичні матеріали) фрагментує торгівлю, підвищує витрати та змушує переглядати глобальні стратегії.

У сукупності ці фактори роблять традиційні лінійні прогнози та статичні інвестиційні моделі малоефективними: рішення потребують швидкості, сценарного планування, підходів керованими даними (data-driven), крос-функціональної командної роботи та постійного перегляду портфелів. Саме тому підприємства змушені переходити до нових управлінських парадигм — agile-орієнтованих, технологічно забезпечених і високоякісних у плані адаптивності.

Отримані результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення, оскільки пропонують комплексний підхід до інтеграції командного менеджменту з сучасними цифровими та аналітичними інструментами для оптимізації інвестиційних стратегій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Теоретичне значення полягає в розвитку концепцій адаптивного управління в умовах глобальної турбулентності. Дослідження розширює розуміння ролі командного менеджменту як динамічної здатності (dynamic capability) підприємства, що поєднує agile-принципи, крос-функціональну співпрацю та data-driven підходи. Воно доповнює існуючі теорії стратегічного менеджменту (наприклад, resource-based view та dynamic capabilities framework) емпіричними доказами того, як інтеграція штучного інтелекту, big data та колаборативних платформ перетворює традиційні інвестиційні процеси на ітеративні, проактивні та стійкі до шоків. Це дозволяє глибше пояснити механізми підвищення резилієнтності (resilience) компаній у багатополлярному світі з фрагментацією торгівлі, геополітичними ризиками та експоненціальною цифровою трансформацією.



Практичне значення проявляється в безпосередній застосовності результатів для реальних бізнес-процесів. Запропонована концептуальна модель командного менеджменту може слугувати дорожньою картою для:

- Керівників компаній (CEO, CFO, heads of international business) – для перебудови організаційної структури, впровадження крос-функціональних інвестиційних команд, переходу на ітеративне планування портфелів та інтеграції AI-інструментів у щоденне прийняття рішень. Це сприяє швидшому реагуванню на валютні стрибки, санкційні зміни чи перебудову ланцюгів поставок.

- Інвестиційним аналітикам та портфельним менеджерам – для підвищення точності прогнозів (завдяки ML-моделям та sentiment-аналізу), якіснішого управління ризиками (через сценарне моделювання та динамічну алокацію) та зниження drawdown у волатильні періоди.

- Консультантам (McKinsey, Deloitte, PwC, EY тощо) – для розробки програм трансформації, впровадження agile у стратегічному плануванні, аудиту data-driven практик та оцінки ROI від інвестицій в AI та цифрові платформи.

Застосування цих підходів дозволяє суттєво підвищити ефективність розподілу ресурсів (оптимізація капіталу в умовах обмеженої ліквідності та високих ставок), зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках (швидший вхід/вихід з регіонів, friend-shoring, диверсифікація) та забезпечити стаке довгострокове зростання підприємств навіть у нестабільному глобальному середовищі 2026 року, де домінують геоекономічне протистояння, AI-суперництво та структурна волатильність.

Висновки. У підсумку, дослідження доводить: перехід від ієрархічного, реактивного управління до командного, адаптивного та технологічно забезпеченого – це не опція, а необхідна умова виживання та успіху в еру перманентної невизначеності. Компанії, які впроваджують інтегровані agile +



AI + data-driven практики в інвестиційній діяльності, отримують конкурентну перевагу через вищу резилієнтність, точніше прогнозування та ефективніше управління ризиками. Ігнорування цих трансформацій загрожує відставанням, тоді як їх системне застосування відкриває шлях до стійкого розвитку та зростання в умовах глобальних шоків. Результати слугують практичним орієнтиром для лідерів, які прагнуть не просто адаптуватися, а випереджати зміни в міжнародному бізнес-середовищі.

Дослідження демонструє, що інтеграція командного менеджменту в інвестиційні стратегії ЗЕД є ключем до стійкості. Висновки: Необхідно розвивати міждисциплінарні команди для подолання глобальних викликів. Перспективи: Емпіричне тестування моделі в країнах ЄС та АРЕС, вивчення впливу ІІ на команди в ЗЕД.

Список використаних джерел

1. 2026 investment management outlook | Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/investment-management-industry-outlook.html> (дата звернення: 20.12.2025).
2. Wen X. The impact of management capability on foreign direct investment of listed companies / X. Wen, Y. He, Q. Cheng, H. Liu // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 103. – Art. 104410. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104410>.
3. Economic Security in a Changing World - International Investment. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/09/economic-security-in-a-changing-world_78f3b129/full-report/managing-security-implications-of-international-investment_65a8b23f.html (дата звернення: 20.12.2025).
4. 2026 Economic Outlook: Steady Growth, AI Investment, and a More Selective Market. URL: <https://www.cbiz.com/insights/article/2026-economic->



outlook-steady-growth-ai-investment-and-a-more-selective-market (дата звернення: 20.12.2025).

5. Research - The Investment Association. URL: <https://www.theia.org/industry-policy/research> (дата звернення: 20.12.2025).

6. Global Private Markets Report 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report> (дата звернення: 20.12.2025).

7. Foreign economic activity of the enterprise: features of the management system and competitiveness [Електронний ресурс] // ResearchGate. – 2026. – P. 1–20. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/382512249_FOREIGN_ECONOMIC_ACTIVITY_OF_THE_ENTERPRISE_FEATURES_OF_THE_MANAGEMENT_SYSTEM_AND_COMPETITIVENESS. – Дата доступу: 20.12.2025.

8. UK/EU Investment Management Update (February 2026) | Insights. URL: <https://www.sidley.com/en/insights/newsupdates/2026/02/uk-eu-investment-management-update-february-2026> (дата звернення: 20.12.2025).

9. Globalization and International Financial Management. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/globalization-and-international-financial-management> (дата звернення: 20.12.2025).

10. García-Feijóo L. Innovation and the Human Dimension of Investment Management / L. García-Feijóo // Financial Analysts Journal. – 2025. – Vol. 81, iss. 1. – P. 7–11. – DOI: <https://doi.org/10.1080/0015198X.2024.2439724>

11. Alfaro L. Foreign Direct Investment, Finance, and Economic Development / L. Alfaro, J. Chauvin // Harvard Business School. – 2017. – 32 p. – Режим доступу: https://www.hbs.edu/ris/download.aspx?name=FDICapital_Formatted_20170922_Final_W.pdf. – Дата доступу: 20.12.2025.

12. Cuervo-Cazurra A. A review of the internationalization of state-owned firms and sovereign wealth funds: Governments' nonbusiness objectives and discreet power / A. Cuervo-Cazurra, A. Grosman, W. L. Megginson // Journal of International



Business Studies. – 2023. – Vol. 54, iss. 1. – P. 78–106. – DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00522-w>

13. Coda Zabetta M. Foreign-origin managers and FDI location choice / M. Coda Zabetta, E. Miguelez, F. Lissoni, S. Hegarty // Journal of International Business Studies. – 2025. – Vol. 56, iss. 2. – P. 194–202. – DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00726-2>.

14. Strategic Human Resource Management for Successful Foreign Direct Investment in APEC (April 2015). URL: <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2015/5/Strategic-Human-Resource-for-Successful-Foreign-Direct-Investment-in-APEC/APEC215HR013rev.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).

15. Rommel T. Local Economic Consequences of Foreign Direct Investment in Democracies and Autocracies / T. Rommel, T. Palmtag, L. Messerschmidt // International Studies Quarterly. – 2025. – Vol. 69, iss. 2. – Art. sqaf025. – DOI: <https://doi.org/10.1093/isq/sqaf025>

16. Foreign direct investment and its drivers: a global and EU perspective. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804_01.en.html (дата звернення: 20.12.2025).

17. Wang X. Foreign direct investment and economic growth: a dynamic study of measurement approaches and results / X. Wang, Z. Xu, Y. Qin, M. Skare // Economic Research-Ekonomska Istraživanja. – 2022. – Vol. 35, iss. 1. – P. 1011–1034. – DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1952090>

18. Nguyen T. X. H. The Impact of Foreign Ownership and Management on Firm Performance in Vietnam / T. X. H. Nguyen, T. H. Pham // The Journal of Asian Finance, Economics and Business. – 2020. – Vol. 7, iss. 9. – P. 409–418. – DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.409>



19. Harish N. The Political Economy of Foreign Direct Investment in Developing Countries / N. Harish, M. Plouffe // Global Perspectives. – 2025. – Vol. 6, iss. 1. – Art. 151693. – DOI: <https://doi.org/10.1525/gp.2025.151693>

20. Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. Оптимізація операційних процесів як ключовий чинник антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)»: журнал. 2026. № 1(23) 2026. С. 1692. С 1442-1457. <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/35539>

21. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Мороз О.В., Шегинська А.І. Маркетинг ЗЕД як ключовий інструмент формування адаптивних стратегій розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Наукові перспективи*: журнал. 2026. № 1(67) 2026. С. 815-833.

22. Ульянченко О. В. Інвестиційний процес і його складові елементи. Ефективна економіка № 11, 2010. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=405>

23. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату / В. К. Васенко // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 1(53). – С. 97–104. – DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>