МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії Mastercard International Incorporated»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-2 спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Воропаєва В.Є.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Воропаєва Вікторія Євгенівна

1. Тема роботи «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії Mastercard International Incorporated»
керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ПОНЯТТЯ ТА РОЛЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНІСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ
2. ЄФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ MASTERCARD INCORPORATED В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
32 таблиць
2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О		
2	Головань О.О		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ В.Є.Воропаєва

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.О. Головань

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В.Маказан

(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 с., 32 табл., 2 рис., 46 джерел.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також інструменти та методи управління її міжнародною діяльністю.

Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність компанії Mastercard Incorporated.

Мета роботи – аналіз стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії Mastercard Incorporated та оцінка ефективності її реалізації на міжнародному ринку з метою визначення напрямів подальшого розвитку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід, метод теоретичного узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, метод економічного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності, метод оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також елементи стратегічного аналізу міжнародного ринку.

Специфіка роботи полягає у поєднанні теоретичних засад стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю з практичним аналізом діяльності Mastercard Incorporated на міжнародному ринку фінансових послуг. Особливу увагу приділено оцінці ефективності стратегії ЗЕД компанії, аналізу конкурентних переваг, впливу глобалізації та цифровізації економіки на діяльність компанії, а також визначенню перспектив розвитку інноваційних платіжних технологій.

Для досягнення мети:

– розкрито сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації;

– досліджено основні підходи до стратегічного управління ЗЕД підприємств;

– проаналізовано діяльність Mastercard Incorporated на міжнародному ринку;

– проведено оцінку ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії;

– визначено основні фактори впливу та ризики міжнародної діяльності;

– запропоновано напрями вдосконалення стратегії ЗЕД компанії в умовах розвитку фінансових технологій та цифровізації економіки.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ЗЕД, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ, ФІНТЕХ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 69 pp., 32 tables, 2 fig., 46 sources.

Subject of the research: theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the company's foreign economic activity strategy, as well as tools and methods for managing its international activities.

Object of the research: foreign economic activity of Mastercard Incorporated.

The purpose of the thesis is to analyze the foreign economic activity strategy of Mastercard Incorporated and evaluate the effectiveness of its implementation in the international market in order to determine directions for further development.

Research methods. The thesis uses a combination of general scientific and special research methods: системний підхід, method of theoretical generalization and comparison, statistical analysis, method of economic analysis, comparative analysis, SWOT-analysis, competitiveness analysis, method for evaluating the effectiveness of foreign economic activity, as well as elements of strategic analysis of the international market.

The specific nature of the work lies in the combination of theoretical foundations of strategic management of foreign economic activity with a practical analysis of Mastercard Incorporated's activities in the international financial services market. Particular attention is paid to evaluating the effectiveness of the company's foreign economic activity strategy, analyzing competitive advantages, the impact of globalization and digitalization of the economy on the company's activities, as well as identifying prospects for the development of innovative payment technologies.

To achieve the goal:

— the essence and significance of foreign economic activity in the context of globalization were revealed;

— the main approaches to the strategic management of enterprises' foreign economic activity were investigated;

— the activities of Mastercard Incorporated in the international market were analyzed;

— an assessment of the effectiveness of the company's foreign economic activity strategy was carried out;

— the main influencing factors and risks of international activity were identified;

— directions for improving the company's foreign economic activity strategy in the context of financial technology development and digitalization of the economy were proposed.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY, INTERNATIONAL MARKET, PAYMENT SYSTEMS, FINTECH, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2

РЕФЕРАТ 4

ABSTRACT 5

ЗМІСТ 6

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Сутність, форми та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації фінансових ринків 10

1.2 Теоретичні підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній 25

1.3 Особливості міжнародного та національного регулювання ЗЕД у сфері фінансових послуг та технологій 30

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ MASTERCARD INCORPORATED 36

2.1 Загальна характеристика компанії Mastercard Incorporated 36

2.2 Аналіз діяльності та оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated на міжнародному ринку 42

2.3 Напрями оптимізації зовнішньоекономічної діяльності Mastercard International Incorporated та перспективні шляхи її розвитку 57

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

AI – Artificial Intelligence

B2B – Business-to-Business

ICA – Interbank Card Association

ID – Identification

IMF – International Monetary Fund

NFC – Near Field Communication

P2P – Peer-to-Peer

PEST – Political, Economic, Social, Technological Analysis

SaaS – Software as a Service

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

USD – United States Dollar

Visa Inc. – Visa Incorporated

WTO – World Trade Organization

ЗЕД – Зовнішньоекономічна діяльність

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливого значення для розвитку міжнародного бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності компаній на світовому ринку. Активне впровадження фінансових технологій, розвиток цифрових платіжних систем та міжнародної електронної комерції сприяють трансформації світового фінансового середовища та формуванню нових підходів до управління міжнародною діяльністю компаній.

Міжнародні платіжні системи відіграють важливу роль у забезпеченні функціонування глобальної економіки, оскільки саме вони забезпечують швидкість, безпеку та ефективність міжнародних фінансових операцій. В умовах посилення міжнародної конкуренції, розвитку fintech-сектору та зростання обсягів цифрових платежів особливого значення набуває формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності міжнародних компаній. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності міжнародних компаній в умовах цифровізації економіки, розвитку фінансових технологій та посилення глобальної конкуренції.

Однією з провідних компаній світового ринку фінансових технологій є Mastercard Incorporated, яка здійснює діяльність у сфері електронних платежів та міжнародних фінансових послуг. Компанія має розвинену міжнародну партнерську мережу, активно впроваджує інноваційні технології та займає провідні позиції на світовому ринку платіжних систем. Водночас діяльність компанії залежить від змін у міжнародному регуляторному середовищі, рівня конкуренції, розвитку цифрових технологій та глобальних економічних процесів.

У сучасних умовах ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує комплексного аналізу міжнародного середовища, оцінки конкурентних переваг, врахування ризиків міжнародної діяльності та адаптації

стратегії компанії до змін глобального ринку. Саме тому дослідження стратегії зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated є актуальним і має практичне значення.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність Mastercard Incorporated.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також інструменти та методи управління її міжнародною діяльністю.

Метою роботи є аналіз стратегії зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated та оцінка ефективності її реалізації на міжнародному ринку з метою визначення напрямів подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації;

– дослідити основні підходи до стратегічного управління ЗЕД підприємств;

– проаналізувати діяльність Mastercard Incorporated на міжнародному ринку;

– провести оцінку ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії;

– визначити основні фактори впливу та ризики міжнародної діяльності;

– запропонувати напрями вдосконалення стратегії ЗЕД компанії в умовах розвитку фінансових технологій та цифровізації економіки.

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід, метод теоретичного узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, метод економічного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності та елементи стратегічного аналізу міжнародного ринку. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній у сфері фінансових технологій та електронних платіжних систем.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, форми та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації фінансових ринків

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою складовою його функціонування в умовах глобалізації світової економіки. Глобалізація являє собою процес поступової інтеграції національних економік у єдину світову економічну систему, що сприяє активізації міжнародних економічних зв'язків.

У таких умовах ЗЕД виступає одним із ключових механізмів інтеграції підприємств у світову економіку, забезпечуючи доступ до нових ринків збуту, ресурсів, технологій та інвестицій. Посилення міжнародної конкуренції та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу зумовлюють зростання ролі ЗЕД як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності ЗЕД, що пояснюється багатогранністю цього поняття та різноманітністю форм її здійснення. Тому для більш повного розуміння економічної природи ЗЕД наведено (табл.1.1) основні наукові підходи до її визначення.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Автори	Визначення
Пол Кругман [1]	Зовнішньоекономічна діяльність розглядається як система міжнародної торгівлі та економічної взаємодії держав, що забезпечує рух товарів, послуг і капіталу між країнами
Ентоні Гідденс [2,3]	ЗЕД є складовою глобалізаційних процесів, які формують взаємозалежність національних економік та посилюють міжнародні соціально-економічні зв'язки
Майкл Портер [4]	Зовнішньоекономічна діяльність виступає механізмом формування конкурентних переваг держав та підприємств у міжнародному середовищі

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення
Л. Дідківська, Л. Голубєва [5]	ЗЕД – це сукупність господарських операцій суб'єктів підприємницької діяльності різних країн, пов'язаних із міжнародним обміном товарами, послугами, технологіями та капіталом
О. Кириченко, К. Власова [6]	Зовнішньоекономічна діяльність визначається як система економічних відносин, що забезпечує інтеграцію національної економіки у світове господарство
Джозеф Стігліц [7]	ЗЕД є важливим фактором економічного розвитку, однак ефективність її функціонування залежить від рівня міжнародного регулювання та економічної політики держав

Джерело складено автором на основі [1-7].

Пол Кругман [1] розглядає ЗЕД через призму міжнародної торгівлі та економічної інтеграції, акцентуючи увагу на русі товарів, послуг і капіталу між державами. Такий підхід підкреслює економічну складову ЗЕД та її значення для розвитку національних економік.

Ентоні Гідденс [2] пропонує підхід, який пов'язує ЗЕД із процесами глобалізації та посиленням взаємозалежності держав. У цьому визначенні ЗЕД розглядається не лише як економічне явище, а і як фактор соціальних та політичних змін.

Майкл Портер [4] акцентує увагу на конкурентному аспекті ЗЕД, наголошуючи, що саме участь у міжнародних ринках формує конкурентні переваги підприємств та держав. Даний підхід підкреслює стратегічне значення ЗЕД у міжнародному бізнес-середовищі.

Українські дослідниці Л. Дідківська та Л. Голубєва [5] визначають ЗЕД як сукупність господарських операцій між суб'єктами різних країн. У цьому визначенні чітко простежується практичний аспект ЗЕД, який охоплює міжнародний обмін товарами, послугами, технологіями та інвестиціями.

О. Кириченко та К. Власова [6] розглядають ЗЕД як систему економічних відносин, що забезпечує інтеграцію національної економіки у світове господарство. Такий підхід підкреслює роль ЗЕД у процесах міжнародної економічної інтеграції.

Своєю чергою, Джозеф Стігліц [7] наголошує на суперечливому характері глобалізації та ЗЕД, вказуючи, що їх ефективність значною мірою залежить від механізмів міжнародного регулювання та державної економічної політики.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що ЗЕД є багатогранною системою міжнародних економічних відносин, яка охоплює зовнішню торгівлю, інвестиційну діяльність, виробничу кооперацію, міжнародне співробітництво та інтеграційні процеси. Її здійснення сприяє розвитку національної економіки, підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, залученню іноземних інвестицій та інтеграції держав у світове господарство. ЗЕД виступає одним із ключових механізмів участі країн у міжнародному поділі праці та забезпечує рух товарів, послуг, капіталу, технологій і знань між державами. Так, Ентоні Гідденс [2] підкреслював посилення взаємозалежності суспільств у процесі глобалізації, тоді як Пол Кругман [1] акцентував увагу на значенні міжнародної торгівлі та економічної інтеграції для підвищення ефективності національних економік і формування їх конкурентних переваг. Для систематизації наукових підходів до розуміння сутності та ролі зовнішньоекономічної діяльності доцільно узагальнити погляди дослідників у таблицях (табл. 1.2–1.4).

Таблиця 1.2 – Роль ЗЕД в умовах глобалізації

Учений	Основний довід	Значення для ЗЕД
Ентоні Гідденс [2]	Глобалізація посилює взаємозалежність держав та суспільств	ЗЕД є механізмом інтеграції країн у світову економіку
Пол Кругман [1]	Міжнародна торгівля впливає на економічне зростання та конкурентоспроможність	ЗЕД формує позицію держави у світовому господарстві
Майкл Портер [4]	Конкурентні переваги країн формуються через міжнародну спеціалізацію	ЗЕД підвищує ефективність національної економіки
Джозеф Стігліц [7]	Глобалізація створює як можливості, так і економічні ризики	ЗЕД залежить від рівня державного регулювання

Джерело складено автором на основі табл 1.1.

Порівняння наукових підходів дає можливість визначити, що кожен із учених по-різному трактує роль ЗЕД в умовах глобалізації. Одні дослідники акцентують увагу на економічних перевагах міжнародної інтеграції, інші на соціальних наслідках та ризиках глобалізаційних процесів. Водночас усі підходи підтверджують важливість ЗЕД як інструменту розвитку держави, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення ефективної взаємодії у світовому господарстві. Відмінні риси наукових підходів доцільно узагальнити (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Відмінні риси наукових підходів до ЗЕД

Учений	Основний акцент	Відмінність підходу
Ентоні Гідденс [2]	Соціальні наслідки глобалізації	Аналізує взаємозв'язок суспільств та вплив глобалізації на соціальні процеси
Пол Кругман [1]	Міжнародна торгівля	Досліджує економічні вигоди від міжнародної інтеграції та торгівлі
Майкл Портер [4]	Конкурентні переваги	Акцентує увагу на формуванні конкурентоспроможності держав через спеціалізацію
Джозеф Стігліц [7]	Ризики глобалізації	Наголошує на економічній нерівності, суперечностях та необхідності державного регулювання

Джерело складено автором на основі табл 1.2.

Дивлячись на відмінності у підходах до трактування ЗЕД, науковці мають більше спільне бачення її значення в умовах глобалізації. Більшість дослідників розглядають ЗЕД як важливий чинник економічного розвитку держав, розширення міжнародного співробітництва та поглиблення інтеграційних процесів. Водночас аналіз наукових підходів свідчить, що ефективність ЗЕД залежить не лише від рівня участі країни у міжнародній торгівлі, а й від її здатності формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін глобального середовища та забезпечувати належне державне регулювання.

Отже, ЗЕД є складним багатофункціональним явищем, яке поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку. Її роль полягає не лише у забезпеченні руху товарів, послуг і капіталу між країнами, а й у створенні передумов для підвищення конкурентоспроможності національної економіки,

залучення інвестицій та інтеграції держави у світове господарство. Узагальнення спільних рис наукових підходів доцільно представити у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Спільні риси наукових підходів до ЗЕД

Спільна риса	Прояв у дослідженнях
Визнання впливу глобалізації	Усі вчені розглядають глобалізацію як фактор розвитку економіки
Значення міжнародної торгівлі	ЗЕД визначається як основа економічної інтеграції
Вплив на розвиток держав	ЗЕД впливає на економічний та соціальний розвиток країн
Міжнародна взаємозалежність	Учені визнають посилення зв'язків між державами

Джерело складено автором на основі табл.1.3.

Разом із тим наведені (табл. 1.4) спільні риси наукових підходів характеризують ЗЕД переважно на макроекономічному рівні, тобто з позиції розвитку держав та їх участі у світовому господарстві. Однак практична реалізація зовнішньоекономічних зв'язків відбувається на рівні окремих суб'єктів господарювання, які безпосередньо здійснюють міжнародні економічні операції.

І хоча глобалізація економічної діяльності розгортається одночасно на макро- та мікроекономічному рівнях, ключова роль у розвитку міжнародних економічних зв'язків належить саме підприємствам. У сучасних умовах саме підприємства виступають основними учасниками міжнародного обміну товарами, послугами, капіталом і технологіями.

Як зазначає автор [8], самостійні суб'єкти господарювання встановлюють виробничі, торговельні, науково-технічні та фінансові зв'язки із зарубіжними партнерами, створюють дочірні компанії за кордоном, формують міжнародні корпоративні об'єднання та забезпечують розвиток транснаціонального бізнесу. Головною особливістю глобалізації на мікроекономічному рівні є стратегічна орієнтація підприємств на світові ринки збуту, міжнародні джерела постачання ресурсів та розміщення окремих елементів виробничої діяльності в різних країнах світу [8].

Через здійснення експортно-імпортних операцій, залучення іноземних інвестицій, міжнародне партнерство та участь у глобальних ланцюгах створення вартості вони забезпечують реалізацію зовнішньоекономічного потенціалу держави. Відповідно, результати ЗЕД підприємств формують значну частину макроекономічних показників країни, зокрема обсяги зовнішньої торгівлі, інвестиційних потоків та міжнародної конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження ЗЕД доцільно здійснювати на рівні підприємства як основного суб’єкта міжнародних економічних відносин. Це дозволяє більш повно розкрити механізми реалізації ЗЕД, її функції, форми та стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в умовах глобалізації. На рівні підприємства ЗЕД охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, міжнародне інвестування, виробничу кооперацію, передачу технологій, участь у міжнародних фінансових операціях та інших формах міжнародного співробітництва.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними [13]. Дане визначення підкреслює міжнародний характер ЗЕД та її спрямованість на розвиток економічних зв'язків між суб'єктами господарювання різних країн. Таким чином, ЗЕД підприємства являє собою комплекс міжнародних господарських відносин та операцій, що забезпечують інтеграцію суб’єкта господарювання у світовий економічний простір і спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та довгострокового розвитку. Вона дедалі частіше виходить за межі традиційної міжнародної торгівлі товарами. Зростає роль міжнародних послуг, фінансових операцій, цифрових технологій та глобальних інформаційних мереж, що забезпечують взаємодію суб’єктів господарювання різних країн. У зв’язку з цим особливого значення набувають компанії, діяльність яких забезпечує функціонування міжнародної фінансової інфраструктури та здійснення транскордонних розрахунків.

Основною метою здійснення ЗЕД підприємством є розширення ринків збуту, підвищення ефективності діяльності, залучення додаткових ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. ЗЕД є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства. Вихід на зовнішні ринки дозволяє суб'єктам господарювання диверсифікувати джерела доходів, отримувати доступ до нових технологій, міжнародного капіталу та передового управлінського досвіду. Водночас здійснення ЗЕД потребує врахування особливостей міжнародного середовища, рівня конкуренції, валютних ризиків та вимог нормативно-правового регулювання.

Глобалізація та інтеграція економік створюють нові можливості і виклики для підприємств, що виходять на міжнародні ринки. Це потребує не лише дотримання законів, а й формування ефективної стратегії ЗЕД.

Розвиток цифрової економіки зумовлює тісний зв'язок ЗЕД з фінансовими технологіями, цифровими платформами та міжнародними електронними платіжними системами. Активне поширення fintech-сектору суттєво вплинуло на міжнародні економічні відносини, прискоривши рух капіталу, фінансових послуг та інформаційних потоків між країнами. ЗЕД не може ефективно функціонувати без глобальних платіжних систем, які забезпечують здійснення міжнародних транзакцій, валютних операцій та цифрових платежів. Такі компанії, як Mastercard Incorporated, є ключовими елементами світової фінансової інфраструктури. Їх діяльність поєднує фінансові, технологічні та комунікаційні механізми, що забезпечують ефективне функціонування міжнародного цифрового ринку. У цифровій економіці все більшого значення набувають нові форми зовнішньоекономічної діяльності, пов'язані з експортом цифрових послуг, програмного забезпечення та технологічних рішень. За даними UNCTAD, у 2024 році цифрово надані послуги становили близько 56 % світового експорту послуг [9]. Водночас, за оцінками WTO, цифрово надані послуги формували близько 15 % загального світового експорту товарів і послуг [10]. Це свідчить про поступову трансформацію структури міжнародної торгівлі під впливом цифровізації та зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій. На відміну від

традиційної торгівлі товарами, цифрові продукти можуть реалізовуватися на міжнародних ринках без фізичного переміщення через митний кордон, що значно спрощує процес їх експорту та розширює можливості виходу підприємств на глобальні ринки.

Важливою формою міжнародної економічної діяльності також є ліцензування технологій та об'єктів інтелектуальної власності. Передача прав на використання патентів, програмних продуктів, торговельних марок, ноу-хау та інших нематеріальних активів дозволяє компаніям отримувати додаткові доходи від зовнішніх ринків без необхідності створення виробничих потужностей за кордоном. Одночасно поширення SaaS-моделей сприяє розвитку міжнародної торгівлі цифровими послугами, оскільки програмне забезпечення надається користувачам через мережу Інтернет за моделлю передплати незалежно від країни їх розташування.

Особливе місце серед сучасних форм ЗЕД займають фінансово-технологічні послуги, які забезпечують здійснення цифрових платежів, електронних переказів коштів, онлайн-кредитування, управління фінансовими активами та інші операції в глобальному цифровому середовищі. Саме фінтех-компанії та міжнародні платіжні системи формують нову інфраструктуру міжнародних економічних відносин, забезпечуючи швидкий рух фінансових ресурсів між країнами та створюючи умови для розвитку електронної комерції. У цьому контексті діяльність Mastercard International Incorporated є прикладом сучасної високотехнологічної форми зовнішньоекономічної діяльності, що поєднує надання фінансових послуг, цифрових технологій та міжнародної платіжної інфраструктури.

Функціональний підхід до аналізу ЗЕД дозволяє визначити її ключові напрями та основні механізми реалізації. На основі узагальнення наукових праць представлено основні функції ЗЕД підприємства (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Основні функції зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Функція	Характеристика
Експортна	Реалізація товарів, послуг та технологій на зовнішніх ринках з метою отримання прибутку та розширення ринків збуту
Імпортна	Закупівля іноземних товарів, сировини, обладнання та послуг для забезпечення виробничих потреб підприємства
Інвестиційна	Залучення іноземних інвестицій та участь у міжнародних інвестиційних проєктах
Валютно-фінансова	Проведення міжнародних розрахунків, валютних операцій та управління валютними ризиками
Інноваційна	Обмін технологіями, впровадження міжнародного досвіду та сучасних методів виробництва
Комунікаційна	Формування та підтримка міжнародних партнерських зв’язків із контрагентами, інвесторами та організаціями
Інтеграційна	Забезпечення інтеграції підприємства у світове господарство та міжнародні економічні відносини

Джерело складено автором на основі [13].

ЗЕД підприємства виконує комплекс взаємопов’язаних функцій. Вони необхідні для забезпечення ефективного функціонування на міжнародних ринках. Однією з ключових є експортна функція, що пов’язана з реалізацією продукції за кордон та розширенням ринків збуту. Саме експортна діяльність дозволяє підприємствам підвищувати прибутковість, зміцнювати конкурентні позиції та збільшувати валютні надходження.

Не менш важливою є імпортна функція, яка забезпечує підприємство необхідними ресурсами, сировиною, обладнанням та технологіями іноземного походження. Завдяки імпорту суб’єкти господарювання мають можливість підвищувати якість продукції, модернізувати виробництво та впроваджувати інновації.

Інвестиційна функція полягає у залученні іноземного капіталу та участі у міжнародних інвестиційних процесах. Вона сприяє оновленню основних фондів, розвитку інфраструктури та підвищенню економічного потенціалу підприємства.

Валютно-фінансова функція охоплює проведення міжнародних розрахунків, валютних операцій та управління валютними ризиками. В умовах нестабільності світових фінансових ринків ефективне управління валютними ресурсами є важливою складовою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Інноваційна функція пов’язана з міжнародним обміном

технологіями, знаннями та управлінським досвідом. Вона сприяє впровадженню сучасних методів виробництва та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Комунікаційна функція забезпечує формування міжнародних партнерських зв'язків, розвиток співробітництва з іноземними контрагентами та участь у міжнародних економічних відносинах. Саме через систему міжнародних комунікацій підприємства інтегруються у глобальний ринок.

Інтеграційна функція відображає здатність ЗЕД забезпечувати входження підприємства до світового господарства та міжнародної економічної системи. Реалізація цієї функції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до глобалізаційних процесів.

Розглянуті функції відображають основні напрями реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на міжнародному ринку.

Дивлячись на функції з повною впевніностью можно сказати, що ЗЕД відіграє важливу роль у розвитку підприємства, оскільки вона сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню конкурентоспроможності, залученню іноземних інвестицій та впровадженню сучасних технологій. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам диверсифікувати ризики та підвищити ефективність своєї діяльності.

Метою ЗЕД є створення позитивного сальдо у зовнішній торгівлі та забезпечення додаткових коштів для розвитку національної економіки. Це має відбуватися з урахуванням збереження суверенітету та рівноправної співпраці між державами, незалежно від їхніх соціально-економічних систем чи політичних режимів.

Фізичні, юридичні особи та їх об'єднання, які не є юридичними відповідно до законів але перебувають на території України, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, загальні підприємства, місцеві органи влади й керування та інші суб'єкти господарської діяльності, є суб'єктами ЗЕД [13].

З урахуванням наведених положень слід зазначити, що суб'єктний склад зовнішньоекономічної діяльності є досить широким і охоплює різні категорії учасників господарських відносин. До таких суб'єктів належать фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, структурні підрозділи іноземних компаній, спільні підприємства, а також інші учасники господарської діяльності, передбачені законодавством України. Узагальнення основних категорій суб'єктів ЗЕД подано у таблиці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єкт	Характеристика
Фізичні особи	Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які мають правоздатність і дієздатність відповідно до законодавства України та постійно проживають на її території
Юридичні особи	Підприємства, організації та установи, зареєстровані в Україні та такі, що мають постійне місцезнаходження на її території
Об'єднання фізичних та/або юридичних осіб	Утворення без статусу юридичної особи, що здійснюють господарську діяльність на території України
Структурні підрозділи іноземних суб'єктів господарювання	Філії, представництва та інші підрозділи, які не є юридичними особами, але функціонують в Україні
Спільні підприємства	Підприємства, створені за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання та зареєстровані в Україні
Інші суб'єкти	Інші учасники господарської діяльності, передбачені законодавством України

Джерело складено автором за [13]

Таким чином, аналіз суб'єктного складу зовнішньоекономічної діяльності свідчить про її багаторівневий та інклюзивний характер. ЗЕД охоплює як національних, так і іноземних учасників господарських відносин, що діють на території України або взаємодіють із нею в межах міжнародного економічного співробітництва. Різноманітність суб'єктів ЗЕД забезпечує її комплексність, сприяє розвитку міжнародної економічної інтеграції та підвищенню ефективності національної економіки в умовах глобалізації.

Варто також відзначити, що Україна через свої державні органи, місцеві органи влади та їх створені зовнішньоекономічні структури, а також інші держави, які беруть участь у господарській діяльності на території України, діють

як юридичні особи відповідно до міжнародного та національного законодавства [13].

За своєю природою ЗЕД є різновидом господарської діяльності, що охоплює діяльність суб'єктів господарювання у виробничій сфері, спрямовану на створення та збут продукції, виконання робіт або надання послуг з визначеною вартістю [12]. Водночас вона ґрунтується на взаємодії між суб'єктами господарювання, які підпадають під юрисдикцію різних держав, що обумовлює її міжнародний характер.

ЗЕД може відбуватися як на території України, так і за її межами. Її супроводжує перетин митного кордону товарами, послугами або робочою силою, але в окремих випадках реалізація таких операцій може відбуватися без фактичного переміщення через кордон. Водночас, відповідно до певних положень Господарського кодексу України [11], ЗЕД розглядається як діяльність, що безпосередньо пов'язана з перетином митного кордону. Це свідчить про існування в законодавстві різних підходів до визначення сутності ЗЕД, що відображає її складність і багатогранність.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначено основні види діяльності, які можуть здійснювати суб'єкти господарювання. До них належать експорт та імпорт товарів, капіталу і робочої сили, а також надання різних послуг іноземним партнерам, таких як транспортні, страхові, консультаційні чи маркетингові. Важливе місце займає співпраця з іноземними підприємствами у виробничій та науково-технічній сферах, а також здійснення фінансових операцій, кредитних і розрахункових відносин.

Підприємства можуть створювати спільні підприємства, здійснювати інвестиції та працювати у сфері передачі технологій, ліцензій і інших об'єктів інтелектуальної власності. До зовнішньоекономічної діяльності також відносяться організація міжнародних виставок, конференцій та інших заходів, проведення бартерних і лізингових операцій, валютні операції та інші форми співпраці, які не заборонені законодавством України. Незважаючи на детально прописані види ЗЕД у законодавстві, на практиці підприємства часто стикаються

з проблемами невідповідності норм реальним міжнародним операціям, що вимагає адаптації та стратегічного підходу.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13] суб'єкти господарювання можуть здійснювати різні види зовнішньоекономічної діяльності. Вони охоплюють торговельні, фінансові, інвестиційні, науково-технічні та інші форми міжнародного економічного співробітництва. Основні види ЗЕД доцільно узагальнити у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні види зовнішньоекономічної діяльності

Вид ЗЕД	Характеристика
Експорт та імпорт товарів, капіталу і робочої сили	Здійснення міжнародного обміну товарами, фінансовими ресурсами та трудовими ресурсами
Надання послуг іноземним партнерам	Транспортні, страхові, консультаційні, маркетингові та інші послуги
Науково-технічне співробітництво	Спільні дослідження, обмін технологіями, підготовка спеціалістів
Міжнародні фінансові операції	Кредитні, валютні та розрахункові операції між суб'єктами різних держав
Інвестиційна діяльність та спільні підприємства	Створення підприємств за участю іноземного капіталу
Операції з нематеріальними активами	Використання ліцензій, патентів, ноу-хау та інших об'єктів інтелектуальної власності
Організація міжнародних заходів	Проведення виставок, ярмарків, конференцій та інших комерційних заходів
Бартерні, лізингові та валютні операції	Здійснення міжнародних розрахунків і обмінних операцій
Праця фізичних осіб за контрактом	Робота громадян України та іноземців на основі міжнародних контрактів
Інші види ЗЕД	Діяльність, не заборонена законодавством України

Джерело складено автором [11, 13, 14].

ЗЕД охоплює широкий спектр господарських операцій, пов'язаних із міжнародною торгівлею, інвестиціями, фінансовими відносинами та науково-технічним співробітництвом. Різноманітність видів ЗЕД забезпечує інтеграцію суб'єктів господарювання у світовий економічний простір та сприяє розвитку міжнародного економічного співробітництва.

Посередницькі операції, за яких право власності на товар не переходить до посередника, здійснюються без обмежень відповідно до чинного законодавства

України. Здійснення ЗЕД пов’язане з необхідністю формування відповідної стратегії, яка враховує особливості зовнішнього середовища, рівень міжнародної конкуренції, законодавчі обмеження та економічні умови різних країн.

Ефективна стратегія ЗЕД дозволяє підприємству адаптуватися до змін глобального середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку підприємства в умовах глобалізації та потребує системного підходу до її організації, управління й державного регулювання.

Ефективність ЗЕД підприємства значною мірою залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують умови функціонування суб'єктів господарювання на міжнародному ринку [15]. До внутрішніх факторів належать фінансові, кадрові, організаційні та маркетингові фактори. До зовнішніх факторів відносять правові, політичні, конкурентні та економічні фактори, які, у свою чергу, включають валютні та митно-тарифні складові (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на ефективність ЗЕД

Наведена класифікація дозволяє систематизувати основні фактори, що впливають на результати ЗЕД підприємства. Водночас для більш детального розуміння механізму їх впливу доцільно розглянути характеристику кожного

фактора та його значення для забезпечення ефективності ЗЕД підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Характеристика факторів впливу на ефективність ЗЕД підприємства

Група факторів	Фактор	Вплив на ефективність ЗЕД
Внутрішні	Фінансовий стан	Визначає можливості фінансування експортно-імпортних операцій та інвестицій у розвиток ЗЕД
	Кваліфікація персоналу	Сприяє ефективному веденню переговорів і укладанню зовнішньоекономічних контрактів
	Організація управління	Забезпечує координацію процесів ЗЕД та швидкість прийняття управлінських рішень
	Маркетингова діяльність	Сприяє вивченню потреб іноземних споживачів та просуванню продукції на зовнішніх ринках
	Технологічний рівень виробництва	Визначає конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках
Зовнішні	Економічна кон'юнктура	Впливає на рівень попиту та можливості збуту продукції за кордоном
	Валютний курс	Визначає прибутковість експортних та імпортних операцій
	Митно-тарифне регулювання	Формує умови доступу підприємства до міжнародних ринків
	Політична стабільність	Визначає рівень ризику здійснення зовнішньоекономічної діяльності
	Конкурентне середовище	Впливає на ринкові позиції підприємства та необхідність підвищення конкурентоспроможності

Джерело складено автором на основі [16, 18].

Отже, ефективність ЗЕД підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Якщо внутрішні фактори залежать безпосередньо від діяльності підприємства та можуть бути скориговані управлінськими рішеннями, то зовнішні фактори визначаються станом міжнародного середовища та потребують постійного моніторингу й адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного управління ЗЕД для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

1.2 Теоретичні підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції ефективне здійснення ЗЕД потребує від підприємств формування відповідної стратегії розвитку. Розробка стратегії ЗЕД – є багатовимірним процесом, що складається з певної кількості елементів. Основні етапи описані на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи розробки стратегії ЗЕД

Стратегія ЗЕД визначає основні напрями діяльності підприємства на міжнародному ринку, способи досягнення конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Її формування є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує узгодження внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання з умовами функціонування на зовнішніх ринках.

У сучасних умовах стратегічне управління ЗЕД передбачає аналіз міжнародного середовища, оцінку конкурентних позицій підприємства, визначення потенційних ризиків та вибір найбільш ефективних форм міжнародної економічної взаємодії. На формування стратегії ЗЕД впливають економічні, політичні, правові, технологічні та соціокультурні фактори, які

визначають особливості функціонування підприємства у міжнародному середовищі. Перед вибором стратегії підприємство повинно враховувати рівень власного ресурсного забезпечення, конкурентоспроможність продукції, фінансові можливості, специфіку міжнародного ринку та рівень зовнішньоекономічних ризиків. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

На ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони визначають умови функціонування підприємства на міжнародному ринку, рівень його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін глобального середовища. Врахування таких факторів є необхідною умовою формування ефективної стратегії ЗЕД. Основні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства наведено у таблиці (табл. 1.9).

Таблиця 1.9– Фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Економічні	Валютний курс, рівень інфляції, стан міжнародних ринків
Політичні	Політична стабільність, санкції, зовнішньоекономічна політика держав
Правові	Митне, податкове та валютне регулювання
Технологічні	Рівень розвитку технологій та інновацій
Фактор	Характеристика впливу
Конкурентні	Рівень конкуренції на міжнародних ринках
Соціально-культурні	Особливості культури, традицій та поведінки споживачів
Внутрішні фактори	Фінансовий стан підприємства, кадровий потенціал, рівень менеджменту

Джерело складено автором на основі [17].

Таким чином, ЗЕД підприємства формується під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть як сприяти розвитку міжнародної діяльності, так і створювати додаткові труднощі для суб'єктів господарювання. Економічні фактори визначають фінансові умови здійснення ЗЕД, політичні та правові – впливають на стабільність міжнародного

співробітництва і можливість виходу на зовнішні ринки, тоді як технологічні та конкурентні фактори формують рівень інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас внутрішні фактори, зокрема фінансовий стан підприємства, кадровий потенціал та ефективність управління, визначають здатність підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища [11].

Урахування зазначених факторів є необхідною умовою формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення стабільного функціонування підприємства на міжнародному ринку. Проте здійснення ЗЕД супроводжується значною кількістю ризиків, що виникають унаслідок нестабільності світової економіки, коливань валютних курсів, змін законодавства та посилення міжнародної конкуренції.

Одним із важливих аспектів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є врахування ризиків, які виникають у процесі функціонування підприємства на міжнародному ринку. Ризики ЗЕД пов’язані з впливом зовнішнього середовища, нестабільністю міжнародних економічних відносин та особливостями здійснення міжнародних операцій. Їх наявність може негативно впливати на фінансові результати підприємства, рівень його конкурентоспроможності та ефективність міжнародної діяльності. Основні види ризиків зовнішньоекономічної діяльності наведено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Основні ризики ЗЕД

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки
Валютний	Коливання валютних курсів під час здійснення міжнародних операцій	Фінансові втрати
Політичний	Політична нестабільність, санкції, зміни міжнародної політики	Обмеження міжнародної діяльності
Комерційний	Невиконання зобов’язань іноземними контрагентами	Втрата прибутку
Транспортний	Пошкодження або затримка вантажу під час перевезення	Додаткові витрати

Продовження таблиці 1.10

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки
Правовий	Відмінності законодавства різних держав	Юридичні суперечки

Митний	Зміни митного регулювання та митних тарифів	Затримка поставок
Фінансовий	Неплатоспроможність партнерів або нестача фінансових ресурсів	Погіршення фінансового стану підприємства

Джерело складено автором на основі [13].

Таким чином, ризики є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Їх своєчасна оцінка та ефективне управління дозволяють мінімізувати можливі втрати, забезпечити стабільність міжнародних операцій та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджували багато зарубіжних науковців, зокрема Майкл Портер [4], Роберт М. Грант [18], Філіп Котлер [19] та інші. У своїх працях вони розглядали стратегічне управління як систему довгострокового розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та глобальної економічної взаємодії. Майкл Портер [4] акцентував увагу на формуванні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку через вибір ефективної конкурентної стратегії. Роберт М. Грант [18] розглядає стратегічне управління як процес аналізу конкурентного середовища та формування довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг підприємства. Філіп Котлер [19] підкреслює значення маркетингових стратегій у процесі виходу підприємства на міжнародні ринки та формування довгострокових конкурентних позицій підприємства.

У сучасних умовах підприємства використовують різні стратегії зовнішньоекономічної діяльності залежно від рівня інтернаціоналізації, ресурсного забезпечення, специфіки ринку та цілей міжнародної діяльності. Вибір відповідної стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до умов глобального середовища, підвищувати ефективність функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств наведено у таблиці 1.11.

Наведені у таблиці стратегії зовнішньоекономічної діяльності відрізняються за рівнем ризику, обсягом необхідних ресурсів та ступенем залучення підприємства до міжнародного ринку.

Найбільш поширеними є експортна та імпортна стратегії, оскільки вони дозволяють підприємствам здійснювати міжнародну діяльність без значних інвестицій у створення закордонних підрозділів. Водночас стратегії прямого іноземного інвестування та спільного підприємництва забезпечують підприємству ширші можливості для закріплення позицій на зовнішньому ринку, але потребують значних фінансових ресурсів і супроводжуються підвищеним рівнем ризику.

Таблиця 1.11 – Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Стратегія	Сутність стратегії	Особливості застосування
Експортна	Реалізація продукції та послуг на зовнішніх ринках	Найменш ризикована форма виходу на міжнародний ринок
Імпортна	Закупівля іноземних товарів, ресурсів та технологій	Сприяє модернізації виробництва
Ліцензійна	Передача або використання прав інтелектуальної власності	Дозволяє зменшити витрати на вихід на ринок
Спільне підприємництво	Співпраця з іноземними партнерами шляхом створення спільних підприємств	Забезпечує розподіл ризиків та ресурсів
Пряме іноземне інвестування	Створення власних підрозділів або підприємств за кордоном	Забезпечує високий рівень контролю над діяльністю
Глобальна стратегія	Стандартизація діяльності підприємства на міжнародних ринках	Орієнтація на єдину модель функціонування
Адаптаційна стратегія	Пристосування діяльності до особливостей окремих країн	Урахування культурних, економічних та правових відмінностей
Диверсифікаційна	Освоєння нових ринків і напрямів діяльності	Зменшує залежність від одного ринку

Джерело складено автором за [13,18-19].

Глобальна стратегія орієнтована на стандартизацію діяльності підприємства на різних міжнародних ринках та забезпечення єдиного підходу до виробництва і збуту продукції. Натомість адаптаційна стратегія передбачає

врахування особливостей окремих країн, зокрема культурних, економічних і правових факторів, що дозволяє підприємству ефективніше реагувати на потреби споживачів. Диверсифікаційна стратегія спрямована на освоєння нових ринків та напрямів діяльності з метою зниження залежності підприємства від окремих зовнішніх ринків або видів продукції.

Таким чином, вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності залежить від цілей підприємства, рівня його ресурсного забезпечення, специфіки міжнародного ринку та конкурентного середовища. Використання ефективної стратегії ЗЕД дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність, зміцнити позиції на міжнародному ринку та забезпечити стабільний довгостроковий розвиток в умовах глобалізації. У практиці підприємства часто поєднують кілька стратегій залежно від умов ринку.

1.3 Особливості міжнародного та національного регулювання ЗЕД у сфері фінансових послуг та технологій

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств здійснюється в межах відповідного нормативно-правового поля, яке охоплює національне законодавство, міжнародні договори та діяльність міжнародних економічних організацій. Ефективне правове регулювання ЗЕД є необхідною умовою забезпечення стабільності міжнародної торгівлі, захисту економічних інтересів держави та створення сприятливих умов для функціонування суб’єктів господарювання на зовнішніх ринках. У сучасних умовах глобалізації нормативно-правове регулювання ЗЕД набуває особливого значення, оскільки саме воно визначає порядок здійснення міжнародних операцій, умови доступу підприємств до зовнішніх ринків та механізми державного контролю у сфері міжнародної економічної діяльності.

Нормативно-правове регулювання ЗЕД здійснюється на двох основних рівнях: національному та міжнародному. Національний рівень передбачає регулювання ЗЕД за допомогою законів, кодексів, нормативно-правових актів

органів державної влади та спеціальних механізмів державного контролю. Міжнародний рівень охоплює систему міжнародних договорів, угод, конвенцій і діяльність міжнародних економічних організацій, що формують загальні правила міжнародної торгівлі та економічного співробітництва. В Україні основним нормативно-правовим актом у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13]. Даний закон визначає принципи здійснення ЗЕД, права та обов'язки суб'єктів господарювання, порядок державного регулювання міжнародних економічних операцій, а також механізми захисту економічних інтересів держави та учасників зовнішньоекономічної діяльності. Законодавство України у сфері ЗЕД базується на принципах свободи зовнішньоекономічного підприємництва, юридичної рівності суб'єктів господарювання, недопущення дискримінації та захисту національних економічних інтересів [13].

У системі нормативно-правового регулювання ЗЕД є Митний кодекс України [20], який визначає порядок переміщення товарів через митний кордон держави, встановлює митні режими, процедури митного оформлення та механізми справляння митних платежів. Митне регулювання є одним із ключових інструментів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність, оскільки забезпечує контроль за міжнародним товарообігом та сприяє захисту внутрішнього ринку. Митне регулювання - регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та інших податків, що справляються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України [20].

Важливу роль у регулюванні ЗЕД відіграє Податковий кодекс України [21], який визначає особливості оподаткування експортно-імпортних операцій, механізми нарахування податку на додану вартість, акцизного податку та інших обов'язкових платежів. Податкове регулювання безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках, оскільки визначає фінансові умови здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Окрім національного законодавства, важливий вплив на регулювання зовнішньоекономічної діяльності мають міжнародні організації та міждержавні угоди. Участь України у Світовій організації торгівлі сприяє інтеграції національної економіки у світову торговельну систему та передбачає дотримання міжнародних правил торгівлі. Світова організація торгівлі забезпечує лібералізацію міжнародної торгівлі, сприяє зменшенню тарифних і нетарифних обмежень та виступає механізмом врегулювання торговельних суперечок між державами.

Водночас важливе значення для функціонування міжнародної економічної системи має діяльність Міжнародного валютного фонду, який забезпечує стабільність міжнародної валютної системи, здійснює фінансову підтримку держав та впливає на формування макроекономічної політики країн. Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями створює додаткові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, залучення іноземних інвестицій та стабілізації фінансової системи держави.

Для узагальнення основних елементів нормативно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглянути основні нормативні акти та міжнародні організації, що впливають на функціонування ЗЕД підприємств (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Основні елементи нормативно-правового регулювання ЗЕД

Нормативний акт / організація	Характеристика впливу на ЗЕД
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Визначає принципи, суб’єктів та порядок здійснення ЗЕД
Митний кодекс України	Регулює митне оформлення, митні режими та переміщення товарів
Податковий кодекс України	Визначає особливості оподаткування зовнішньоекономічних операцій
WTO	Формує міжнародні правила торгівлі та сприяє лібералізації ринку

Продовження таблиці 1.12

Нормативний акт / організація	Характеристика впливу на ЗЕД

IMF	Забезпечує стабільність міжнародної валютної системи
Міжнародні договори та угоди	Регулюють торговельно-економічне співробітництво між державами

Джерело складено автором на основі [20-21].

Наведені у таблиці елементи нормативно-правового регулювання формують комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Національне законодавство визначає правові умови функціонування підприємств у сфері ЗЕД, тоді як міжнародні організації та угоди забезпечують інтеграцію держави у світову економічну систему. Водночас для підприємств така багаторівнева система регулювання означає необхідність врахування значної кількості правових, митних, податкових та валютних вимог при здійсненні міжнародних операцій.

Проте, сучасна архітектура ЗЕД зазнає трансформацій під впливом цифровізації. Якщо традиційна торгівля регулюється переважно через митні та податкові інструменти, то сфера фінансових послуг та технологій потребує принципово інших підходів. Тут фокус зміщується з фізичного переміщення товарів на транскордонний обіг капіталу та даних, що зумовлює перехід від митного контролю до пріоритету регуляторного нагляду за фінансовими ринками, кібербезпекою та захистом прав споживачів.

Особливістю сучасного нормативно-правового регулювання ЗЕД є поєднання державного контролю та ринкових механізмів функціонування міжнародної економічної діяльності. Держава здійснює контроль за експортно-імпортними операціями шляхом ліцензування, квотування, валютного регулювання та митного контролю. Водночас надмірне адміністративне регулювання може створювати додаткові бар’єри для підприємств та ускладнювати їх вихід на міжнародні ринки.

Для підприємств нормативно-правове регулювання ЗЕД має важливе практичне значення, оскільки визначає умови здійснення міжнародної діяльності, рівень витрат, можливість залучення іноземних інвестицій та ступінь ризиків зовнішньоекономічних операцій. Ефективність державного регулювання

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, швидкість здійснення міжнародних операцій та рівень інтеграції національної економіки у світове господарство.

Таким чином, нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою функціонування підприємств у міжнародному середовищі. Воно забезпечує правові засади здійснення міжнародних економічних операцій, визначає механізми державного контролю та сприяє інтеграції національної економіки у світову економічну систему. Водночас ефективність регулювання ЗЕД залежить від здатності держави забезпечити баланс між захистом національних економічних інтересів та створенням сприятливих умов для розвитку міжнародного підприємництва.

В умовах цифровізації світової економіки особливого значення набуває ЗЕД міжнародних фінансово-технологічних компаній. Для таких компаній, як Mastercard International Incorporated, стратегія ЗЕД охоплює не лише міжнародні фінансові операції, але й розвиток цифрових платіжних сервісів, технологічних платформ, партнерських мереж та адаптацію до нормативно-правових вимог різних країн. Саме тому дослідження стратегій ЗЕД міжнародних платіжних систем є актуальним напрямом сучасних економічних досліджень.

Цифрова трансформація глобального господарства зумовлює зміну парадигми зовнішньоекономічної діяльності, виводячи на перший план інтелектуальні та технологічні ресурси, а не лише традиційні матеріальні активи. Це особливо характерно для діяльності міжнародних фінансово-технологічних компаній, чиї бізнес-моделі суттєво відрізняються від класичних експортно-імпортних операцій. Зокрема, такі корпорації, як Mastercard International Incorporated, здійснюють експансію на зовнішні ринки шляхом масштабування цифрових платіжних сервісів та інтеграції в локальні технологічні інфраструктури. Така модель ЗЕД вимагає від суб’єкта господарювання здатності до безперервної адаптації до регуляторної фрагментації світового фінансового простору. Сучасні фінтех-компанії змушені забезпечувати одночасну відповідність нормам десятків юрисдикцій у питаннях захисту персональних

даних, вимог до кібербезпеки, а також міжнародних стандартів протидії відмиванню коштів та процедур ідентифікації клієнтів.

Додатковим викликом стає необхідність узгодження транскордонного руху даних із вимогами національного законодавства щодо локалізації інформаційних систем. У таких умовах стратегія зовнішньоекономічної діяльності базується на поєднанні глобальної технологічної стандартизації та гнучкої локалізації сервісів через розвиток стратегічних партнерств із місцевими фінансовими інститутами.

Отже, вивчення особливостей зовнішньоекономічної діяльності міжнародних платіжних систем, які поєднують надання фінансових послуг із передовими технологічними рішеннями, є одним із ключових завдань сучасної економічної науки, оскільки саме вони виступають архітекторами нових стандартів глобального економічного співробітництва.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ MASTERCARD INCORPORATED

2.1 Загальна характеристика компанії Mastercard Incorporated

Mastercard є однією з найбільших міжнародних корпорацій у сфері фінансових технологій та електронних платіжних систем. Компанія займає провідні позиції на світовому ринку безготівкових розрахунків і відіграє важливу роль у розвитку глобальної цифрової економіки. Діяльність компанії спрямована на забезпечення швидких, безпечних та ефективних електронних платежів між банківськими установами, підприємствами та споживачами у різних країнах світу.

Компанія була заснована у 1966 році [22] в США групою американських банків, серед яких Wells Fargo, Crocker National Bank, United California Bank та Bank of California. Першочергово організація функціонувала під назвою Interbank Card Association [23]. Її створення було зумовлене необхідністю формування конкурентної платіжної системи у відповідь на активний розвиток BankAmericard, яка згодом трансформувалася у Visa Inc. Ініціатором створення ICA став віце-президент Marine Midland Bank Карл Х. Хінке, який організував зустріч представників банків у місті Буффало, штат Нью-Йорк. Уже протягом першого року діяльності асоціація об’єднала близько 150 фінансових установ, що стало важливим етапом розвитку міжнародних платіжних систем [24].

У процесі розвитку компанія трансформувалася з міжбанківської асоціації у глобальну фінансово-технологічну корпорацію. Сучасна діяльність Mastercard Incorporated охоплює обробку платіжних транзакцій, розвиток цифрових платіжних сервісів, створення технологічних рішень для електронної комерції, а також забезпечення кібербезпеки міжнародних фінансових операцій. Водночас компанія не здійснює безпосередній випуск банківських карток та не надає кредити споживачам. Її бізнес-модель ґрунтується на співпраці з банківськими

установами та іншими фінансовими організаціями, які використовують платіжну інфраструктуру Mastercard для обслуговування клієнтів.

На сучасному етапі Mastercard здійснює діяльність більш ніж у 210 країнах і територіях світу [25]. Основними стратегічними ринками компанії є США, Велика Британія, країни Європейського Союзу, Японія, Австралія та Бразилія. Така широка географія діяльності свідчить про високий рівень інтеграції компанії у світову економічну систему та її значний вплив на міжнародний фінансовий ринок.

Функціонування глобальної платіжної мережі Mastercard забезпечує проведення безготівкових розрахунків між споживачами, банківськими установами та підприємствами у міжнародному масштабі. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, зокрема безконтактні платежі, мобільні платіжні сервіси, цифрові гаманці, системи біометричної ідентифікації та рішення у сфері кібербезпеки. Розвиток fintech-сектору та цифровізація фінансових послуг сприяють посиленню ролі Mastercard Incorporated у міжнародних економічних відносинах.

Організаційна структура компанії побудована за регіональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність на різних міжнародних ринках та враховувати економічні, правові й соціокультурні особливості окремих країн. Значну увагу компанія приділяє розвитку стратегічних партнерств із банками, fintech-компаніями, торговельними мережами, міжнародними організаціями та державними установами. Mastercard Incorporated входить до числа провідних фінансово-технологічних компаній світу та забезпечує обробку мільярдів електронних транзакцій щороку. Тому, компанія є важливим елементом світової фінансової інфраструктури та активно сприяє розвитку міжнародної торгівлі, цифрової економіки й безготівкових розрахунків. У сучасних умовах глобалізації діяльність Mastercard Incorporated має важливе значення для розвитку міжнародних фінансових відносин та функціонування глобального ринку платіжних послуг.

Для узагальнення основних характеристик компанії доцільно представити паспорт компанії Mastercard Incorporated у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Паспорт компанії Mastercard Incorporated

Показник	Характеристика
Повна назва	Mastercard Incorporated
Рік заснування	1966
Країна походження	США
Штаб-квартира	Перчейз, Гаррисон, Нью-Йорк, США
Сфера діяльності	Фінансові технології (платіжні системи)
Основні послуги	Обробка транзакцій, електронні платежі, фінтех-рішення
Географія діяльності	Понад 200 країн і територій
Тип компанії	Публічна корпорація
Основні партнери	Банки, фінансові установи, торговельні мережі
Особливості діяльності	Не випускає картки, а надає платіжну інфраструктуру
Ключові технології	Безконтактні платежі, мобільні сервіси, кібербезпека

Джерело складено автором на основі [22-24].

Поряд із розвитком міжнародної платіжної інфраструктури Mastercard Incorporated активно реалізує стратегію міжнародного розширення шляхом придбання технологічних компаній, розвитку нових цифрових сервісів та інтеграції інноваційних фінансових рішень. «Наша стратегія зосереджена на розширенні нашої основної бази, диверсифікації наших клієнтів та географічних регіонів, а також створенні нових напрямків для майбутнього шляхом поєднання органічних та неорганічних стратегічних ініціатив»[46]. Така стратегія дозволяє компанії зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку, розширювати спектр фінансових послуг та адаптуватися до сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки. Значна частина стратегічних придбань компанії пов’язана з розвитком електронної комерції, кібербезпеки, штучного інтелекту та міжнародних платіжних сервісів.

Важливим елементом стратегії міжнародного розвитку Mastercard Incorporated є активне використання механізмів злиттів, поглинань та

стратегічних партнерств [25]. Саме через такі інструменти компанія розширює свою технологічну базу, виходить на нові ринки та посилює конкурентні переваги у сфері фінансових технологій. Узагальнення ключових придбань та стратегічних проєктів компанії дозволяє простежити напрями її міжнародної експансії та пріоритети розвитку. З метою систематизації ключових напрямів зовнішньої експансії компанії доцільно подати основні придбання та стратегічні проєкти Mastercard Incorporated у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні придбання та стратегічні проєкти Mastercard Incorporated

Рік	Компанія або проєкт	Характеристика та стратегічне значення
1985	Cirrus	Розширення мережі банкоматів та міжнародних готівкових операцій
1991	Maestro	Створення дебетової платіжної системи для безготівкових розрахунків
2009	Orbiscom	Розвиток програмних рішень у сфері електронних платежів
2010	DataCash	Посилення позицій Mastercard у сфері електронної комерції
2013	Provus	Розширення платіжної інфраструктури на ринку Туреччини
2013	Партнерство з Travelex	Розвиток мультивалютних платіжних рішень
2014	Pinpoint	Розширення програм лояльності та маркетингових сервісів
2017	Brighterion	Впровадження штучного інтелекту та систем аналізу ризиків
2022	Cyber Front	Розвиток кібербезпеки та захисту від кіберзагроз

Таблиця складена автором на основі узагальнення даних з офіційних звітів Mastercard Incorporated та аналітичних матеріалів Britannica і відкритих енциклопедичних джерел. [22, 23, 25-38].

Аналіз наведених даних свідчить, що стратегія міжнародного розвитку Mastercard Incorporated базується на цілеспрямованому розширенні технологічних і ринкових можливостей через придбання інноваційних компаній та інтеграцію нових сервісів. Більшість придбань спрямовані на розвиток електронної комерції, кібербезпеки, штучного інтелекту та платіжної інфраструктури, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації фінансового сектору [45].

Відповідно до корпоративної стратегії Mastercard, одним із ключових напрямів розвитку є розширення комерційних платіжних потоків, міжнародних переказів та цифрових фінансових сервісів. Компанія активно розвиває рішення для корпоративних клієнтів, малого бізнесу, B2B-платежів та міжнародних грошових переказів через платформу Mastercard Move. Крім того, стратегія передбачає масштабування цифрових сервісів, рішень з кібербезпеки, аналітики даних та відкритих фінансів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на світовому ринку. Реалізація зазначеної стратегії здійснюється шляхом розширення присутності компанії на ринку комерційних платежів через впровадження корпоративних і бізнес-рішень, що охоплюють управління витратами, звітність, узгодження платежів та аналітику даних. Значна увага приділяється розвитку сегмента платежів за рахунками, оптимізації взаємодії між покупцями та постачальниками, підвищенню ефективності використання оборотного капіталу та зниженню операційних витрат.

Важливим напрямом діяльності є також вихід на нові галузеві ринки, зокрема B2B-маркетплейси, логістику, охорону здоров’я, виробництво споживчих товарів та фармацевтичну галузь. Паралельно компанія модернізує системи виплат і міжнародних переказів шляхом масштабування платформи Mastercard Move та розширення співпраці з фінансовими установами в різних країнах світу.

Суттєву роль у розвитку Mastercard відіграють послуги та цифрові рішення, інтегровані з платіжною мережею компанії. До них належать рішення у сфері кібербезпеки, бізнес-аналітики, цифрової ідентифікації та автентифікації, процесингу платежів, платіжних шлюзів, відкритих фінансів і миттєвих платежів. Реалізація цих напрямів забезпечує диверсифікацію джерел доходів компанії та підвищує ефективність її зовнішньоекономічної діяльності на глобальному ринку.

Таким чином, злиття та поглинання виступають ключовим інструментом зовнішньоекономічної стратегії компанії, забезпечуючи їй швидку адаптацію до змін глобального ринку та посилення конкурентних позицій.Проведений аналіз

загальної характеристики Mastercard Incorporated свідчить про те, що компанія займає провідні позиції на світовому ринку електронних платіжних систем та є важливим суб'єктом міжнародної економічної діяльності. Глобальний масштаб діяльності, широка партнерська мережа та активне впровадження інноваційних фінансових технологій забезпечують компанії високий рівень конкурентоспроможності у міжнародному середовищі. Значний рівень інтеграції компанії у світову фінансову систему обумовлює необхідність детального аналізу її діяльності на міжнародному ринку, оцінки конкурентних позицій, фінансових показників та особливостей реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Особливого значення набуває аналіз фінансових результатів діяльності Mastercard Incorporated та оцінка її позицій на міжнародному ринку платіжних систем.

Сучасна роль Mastercard Incorporated у глобальній економіці визначається її позицією як одного з ключових елементів міжнародної фінансової інфраструктури. Компанія забезпечує функціонування глобальної платіжної мережі, яка об'єднує банки, торговельні підприємства та споживачів у понад 200 країнах і територіях світу. Завдяки цьому Mastercard виступає важливим інструментом розвитку безготівкової економіки, цифровізації фінансових послуг та прискорення міжнародних розрахунків.

Mastercard не лише забезпечує обробку транзакцій, а й формує технологічні стандарти у сфері фінансових розрахунків, впроваджує інноваційні рішення у сфері кібербезпеки, цифрових гаманців, безконтактних платежів та фінтех-сервісів. Це дозволяє компанії залишатися одним із лідерів глобального фінансово-технологічного сектору та активно впливати на розвиток міжнародної торгівлі. Водночас зростання масштабів діяльності компанії, посилення конкуренції на ринку платіжних систем та розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність детального аналізу її фінансових результатів, географії діяльності та ринкових позицій. Особливого значення набуває оцінка ефективності стратегії ЗЕД Mastercard Incorporated у порівнянні з основними конкурентами на світовому ринку. У зв'язку з цим у наступному підрозділі буде

здійснено аналіз фінансових показників компанії, обсягів транзакцій, структури доходів за регіонами, а також оцінено її позиції на міжнародному ринку платіжних систем у порівнянні з основними конкурентами.

2.2 Аналіз діяльності та оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated на міжнародному ринку

Діяльність Mastercard Incorporated на міжнародному ринку характеризується високим рівнем концентрації у секторі платіжних систем, де компанія посідає друге місце у світі за обсягом оброблюваних транзакцій [39]. Її ринкова позиція формується в умовах дуополії з Visa Inc., що визначає специфіку конкурентної боротьби у глобальному сегменті безготівкових розрахунків. [40] У структурі світового ринку карткових платежів Mastercard контролює приблизно 25–30% операцій, поступаючись Visa, однак випереджаючи інші платіжні системи, зокрема American Express та UnionPay у міжнародному сегменті. Така позиція забезпечується масштабною партнерською мережею, високим рівнем технологічної інтеграції та активним розвитком цифрових платіжних рішень.

Таблиця 2.3 – Частка ринку карткових платіжних систем

Платіжна система	Орієнтовна частка ринку міжнародних карткових операцій
Visa	~40–45%
Mastercard	~25–30%
American Express	~8–10%
UnionPay	~20–25% (переважно внутрішній ринок Китаю)
Інші	~5%

Джерело складено автором на основі [39,40].

Аналіз структури ринку свідчить про домінування двох ключових гравців, а самє Visa та Mastercard, які формують основу глобальної платіжної інфраструктури. Mastercard стабільно утримує другу позицію у світі, забезпечуючи значну частку міжнародних карткових операцій та залишаючись основним конкурентом Visa у глобальному масштабі.

Географічно діяльність компанії є диверсифікованою та охоплює більшість регіонів світу (табл. 2.4). При цьому рівень проникнення платіжних послуг суттєво відрізняється залежно від економічного розвитку країн і ступеня цифровізації фінансових систем. Найбільш розвинені ринки характеризуються високою насиченістю безготівкових розрахунків, тоді як у країнах, що розвиваються, спостерігається активне зростання попиту на цифрові платіжні рішення.

Таблиця 2.4 – Регіони присутності та операційна активність Mastercard

Регіон	Рівень активності	Характеристика ринку
Північна Америка	Дуже високий	Розвинений ринок, висока частка безготівкових платежів
Європа	Високий	Стабільна цифрова інфраструктура, активне використання карт
Азійсько-Тихоокеанський регіон	Середній/високий	Швидке зростання цифрових платежів
Латинська Америка	Середній	Перехід від готівки до електронних платежів
Африка	Низький/зростаючий	Потенціал розвитку цифрових фінансових послуг

Джерело складено автором за [42].

Географічна структура діяльності Mastercard характеризується нерівномірним рівнем розвитку ринків. Найбільш стабільні та прибуткові регіони зосереджені в Північній Америці та Європі, тоді як країни Азії, Латинської Америки та Африки розглядаються як перспективні напрями для подальшого розширення діяльності компанії [42]. Провідні позиції компанія займає в Північній Америці та Європі, де сформована розвинена платіжна інфраструктура та високий рівень використання безготівкових розрахунків. У цих регіонах Mastercard забезпечує значний обсяг транзакцій завдяки широкій мережі банків-партнерів та високому рівню фінансової інтеграції. Водночас стратегічного значення набувають ринки Азійсько-Тихоокеанського регіону, Латинської Америки та Африки. У цих регіонах спостерігається поступовий перехід від готівкових розрахунків до цифрових платіжних інструментів, що створює потенціал для подальшого зростання компанії. Саме ці ринки

розглядаються як перспективний напрям розвитку, оскільки вони дозволяють розширювати клієнтську базу та збільшувати загальний обсяг транзакцій у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом діяльності компанії є співпраця з банківськими установами та фінансовими організаціями, які виступають ключовими партнерами у впровадженні платіжних продуктів. Через партнерську модель Mastercard забезпечує масштабне охоплення користувачів без необхідності прямого обслуговування кінцевих клієнтів. Окрему роль відіграє співпраця з торговельними підприємствами, що дозволяє розширювати мережу прийому безготівкових платежів.

Компанія активно впроваджує цифрові технології (табл. 2.5) у сфері платежів, включаючи безконтактні розрахунки, мобільні платіжні сервіси та інструменти кібербезпеки. Це сприяє підвищенню швидкості та зручності фінансових операцій, а також посиленню довіри до електронних платежів з боку користувачів і партнерів.

Таблиця 2.5 – Ключові цифрові технології Mastercard та етапи впровадження

Рік / період	Технологія / рішення	Короткий опис впровадження
2014–2016	NFC	Масове впровадження технології Tap & Pay у банківських картах
2016–2018	Мобільні платежі	Інтеграція з Apple Pay, Google Pay та іншими цифровими гаманцями
2018–2020	Токенізація платежів	Заміна карткових даних цифровими токенами для підвищення безпеки
2020–2022	Біометрична автентифікація	Використання відбитків пальців та Face ID для підтвердження операцій
2021–2024	Рішення у сфері кібербезпеки	AI-системи для виявлення шахрайських транзакцій у реальному часі
2023–дотепер	Цифрові платіжні екосистеми	Розвиток комплексних платформ для бізнесу та e-commerce

Джерело складено автором на основі [39,40,45].

Аналіз технологічного розвитку Mastercard свідчить про поступовий перехід компанії від класичних платіжних рішень до повністю цифрових та інтегрованих фінансових екосистем. Основний акцент робиться на безпеці, швидкості транзакцій та зручності користувачів, що дозволяє компанії підтримувати конкурентні позиції на глобальному ринку платіжних систем. Крім того, компанія постійно розширює свою присутність через стратегічні партнерства та інвестиції у фінтех-сектор. Це дозволяє їй не лише утримувати існуючі позиції, але й освоювати нові сегменти ринку.

Аналіз фінансових показників (табл. 2.6) свідчить, що Mastercard демонструє стабільну позитивну динаміку ключових фінансових індикаторів у 2022–2025 роках.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники Mastercard

Показник	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Чистий дохід, млрд USD	22.2	25.1	28.2	32.8	36.0
Чистий прибуток, млрд USD	9.9	11.2	12.9	15.0	16.8
Операційний прибуток, млрд USD	~12.5	~14.6	~16.0	~18.2	~20.0
Загальний обсяг транзакцій, трлн USD	~8.0	~9.3	~10.2	~11.5	~12.7
Операційна маржа, %	~56%	~58%	~59%	~58%	~58–60%

Джерело складено автором на основі [23,25].

Зростання чистого доходу з 22,2 до 32,8 млрд USD та збільшення обсягу транзакцій до понад 11 трлн USD підтверджує посилення ролі компанії у глобальній платіжній інфраструктурі. Така динаміка є результатом реалізації стратегії міжнародної експансії та розвитку цифрових платіжних сервісів. Особливо важливим є те, що темпи зростання перевищують середньоринкові показники фінтех-сектору, що свідчить про конкурентні переваги компанії.

Досягнення таких фінансових результатів обумовлено послідовною реалізацією довгострокової стратегії Mastercard Incorporated. У 2024 році чистий дохід компанії становив близько 28,2 млрд USD, що на понад 12% більше

порівняно з попереднім роком, а загальний обсяг транзакцій перевищив 10 трлн USD. Зростання показників пояснюється активним розвитком цифрових платіжних сервісів та розширенням міжнародної мережі операцій. Компанія реалізує стратегію глобальної експансії, що дозволяє їй охоплювати як розвинені, так і ринки, що розвиваються. Значна частка зростання припадає на регіони Азії та Латинської Америки, де темпи переходу до безготівкових платежів перевищують 15–20% на рік. Важливим елементом є партнерська модель розвитку: Mastercard співпрацює з тисячами банків та фінтех-компаній, що забезпечує масштабування бізнесу без прямого обслуговування клієнтів. Для кращого розуміння структури партнерської моделі Mastercard доцільно представити основні напрями співпраці компанії табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні форми партнерської моделі Mastercard

Напрям співпраці	Основні партнери	Роль Mastercard	Стратегічне значення
Банківський сектор	Комерційні банки	Платіжна інфраструктура	Масштабування глобальних платежів
Фінтех	PayPal, Stripe	Інтеграція API-рішень	Розширення цифрових сервісів
E-commerce	Amazon, Shopify	Обробка транзакцій	Зростання онлайн-економіки
Технології	AI / Cybersecurity компанії	Захист даних	Зменшення фінансових ризиків
Державні структури	Центральні банки	Стандартизація платежів	Регуляторна стабільність

Таким чином, партнерська модель Mastercard є ключовим елементом її стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє компанії масштабувати бізнес без прямого обслуговування кінцевих клієнтів, оскільки основними точками взаємодії виступають банки та фінансові установи, які самостійно випускають картки, надають кредити та працюють з користувачами. Mastercard при цьому забезпечує лише технологічну інфраструктуру для обробки транзакцій, стандарти безпеки та глобальну платіжну мережу.

Завдяки такій моделі компанія одночасно:

1) не несе витрат на роздрібне обслуговування клієнтів;

2) швидко виходить на нові ринки через локальні банки-партнери;

3) масштабує транзакційні обсяги без фізичної присутності в кожній країні;

4) отримує дохід у вигляді комісій за кожну операцію в мережі.

Саме така структура бізнес-моделі забезпечує Mastercard високу операційну ефективність, глобальне охоплення ринку та стабільну конкурентну перевагу у світовій платіжній інфраструктурі.

Таким чином, партнерська модель є одним із ключових елементів бізнес-стратегії Mastercard, що дозволяє компанії масштабувати діяльність без необхідності прямого обслуговування кінцевих клієнтів та забезпечує високу ефективність міжнародної експансії. Додатково компанія інвестує у технології штучного інтелекту та кібербезпеки, що дозволяє зменшувати ризики шахрайства та підвищувати ефективність обробки транзакцій. Фінансові результати Mastercard за період 2022–2025 років демонструють стабільне зростання ключових показників, включаючи виручку, чистий прибуток та обсяг транзакцій. Подібна динаміка відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку безготівкових розрахунків, які відзначаються в аналітичних звітах міжнародних фінансових інституцій, зокрема Bank for International Settlements та World Bank, що фіксують поступове скорочення частки готівкових операцій у глобальній економіці.

Основним фактором розвитку Mastercard виступає структурна трансформація платіжного ринку, що характеризується зростанням електронної комерції, цифрових сервісів та мобільних платежів. Дослідження міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, Statista) підтверджують, що саме ці сегменти формують основне джерело зростання доходів платіжних систем. Прогноз на 2026 рік узгоджується із загальною ринковою тенденцією подальшої цифровізації фінансових послуг та розширенням міжнародних транзакцій. Очікується, що Mastercard збереже стійкі темпи зростання та посилить свої позиції на глобальному ринку платіжних систем завдяки розвитку інноваційних платіжних технологій та розширенню екосистеми цифрових платежів.

Таким чином, Mastercard займає стійку позицію другого глобального гравця на ринку платіжних систем. Її конкурентна перевага базується не на монополії, а на технологічній інноваційності, масштабі мережі та партнерській моделі бізнесу. Найбільший потенціал подальшого зростання компанії пов'язаний із ринками, що розвиваються, та розширенням цифрових платіжних екосистем.

Для комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated доцільно проаналізувати вплив зовнішнього середовища, конкурентні переваги компанії та результати реалізації її міжнародної стратегії. З цією метою використано PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера та аналіз динаміки фінансових показників компанії.

Оцінка ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated здійснюється з урахуванням її позиціонування як глобального провайдера платіжної інфраструктури, що функціонує в умовах дуополії з Visa Inc. Основна мета стратегії компанії полягає у розширенні глобального охоплення, розвитку цифрових фінансових сервісів та підвищенні ефективності міжнародних транзакцій. Загалом стратегія Mastercard демонструє високу результативність, що підтверджується стабільною динамікою ключових фінансових показників: зростанням чистого доходу з 22,2 млрд USD у 2022 році до понад 32 млрд USD у 2025 році, а також збільшенням загального обсягу транзакцій до більш ніж 11 трлн USD. Така динаміка свідчить про посилення глобальної ролі компанії у сфері безготівкових розрахунків та ефективну реалізацію міжнародної експансії.

Однією з ключових переваг стратегії Mastercard є глобальний масштаб діяльності та диверсифікація ринків. Компанія працює більш ніж у 210 країнах і територіях, що дозволяє зменшувати залежність від окремих регіонів та стабілізувати доходи в умовах коливань світової економіки. Найбільші темпи зростання транзакцій спостерігаються у країнах, що розвиваються такі як Азія, Латинська Америка, Африка, де рівень проникнення безготівкових платежів щорічно зростає на 15–20%.

Для комплексної оцінки умов функціонування Mastercard International Incorporated на міжнародному ринку доцільним є використання PEST-аналізу. Даний інструмент дозволяє системно дослідити вплив зовнішнього макросередовища на діяльність компанії, зокрема політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Застосування PEST-аналізу є важливим у контексті дослідження стратегії ЗЕД, оскільки Mastercard функціонує в умовах високої регуляторної залежності та швидкої цифрової трансформації фінансового сектору. Аналіз макросередовища дозволяє визначити ключові драйвери розвитку компанії, потенційні обмеження її діяльності, а також оцінити рівень впливу глобальних тенденцій на її конкурентні позиції. Результати PEST-аналізу представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз Mastercard

Фактор	Характеристика
Political	Регулювання фінансових ринків, санкції, посилення комплаєнсу
Economic	Зростання e-commerce, глобалізація торгівлі, інфляційні процеси
Social	Перехід до cashless-економіки, зміна споживчих звичок
Technological	AI, токенізація, біометрія, мобільні платежі

Проведення PEST-аналізу дозволило оцінити вплив макросередовища на діяльність Mastercard та визначити ключові зовнішні фактори, що формують умови реалізації стратегії ЗЕД. Результати аналізу показали, що найбільш значущий вплив мають технологічні та економічні фактори, які стимулюють розвиток цифрових платежів і розширення міжнародного ринку фінансових послуг. Водночас політичні та регуляторні фактори виступають обмежувальними, оскільки підвищують витрати та рівень ризику. Таким чином, PEST-аналіз дозволив оцінити ступінь залежності стратегії компанії від зовнішнього середовища. Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність Mastercard International Incorporated значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, оскільки компанія функціонує у глобальному фінансовому секторі світу. Відповідно, зміни політичних, економічних,

соціальних і технологічних факторів безпосередньо впливають на ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Політичні фактори мають суттєвий вплив на функціонування Mastercard, оскільки міжнародний платіжний ринок характеризується високим рівнем державного регулювання. Посилення вимог до комплаєнсу, фінансового моніторингу та захисту персональних даних призводить до зростання операційних витрат компанії. Крім того, геополітична нестабільність, санкційна політика та міжнародні конфлікти можуть негативно впливати на діяльність компанії на окремих ринках. Наприклад, у разі загострення воєнних конфліктів або запровадження нових міжнародних санкцій можливе скорочення обсягів міжнародних транзакцій, зниження ділової активності та обмеження роботи платіжної інфраструктури в окремих країнах. Це може призвести до зменшення доходів компанії та уповільнення темпів її міжнародного розвитку.

Економічні фактори є одним із ключових драйверів розвитку Mastercard. Зростання міжнародної торгівлі, електронної комерції та цифрових фінансових послуг стимулює збільшення кількості безготівкових операцій. Водночас нестабільність світової економіки, інфляційні процеси, валютні коливання та ризики глобальної рецесії можуть негативно впливати на платоспроможність населення та обсяги споживчих витрат. У разі економічного спаду можливе скорочення міжнародних платежів та зменшення обсягів транзакцій, що безпосередньо вплине на фінансові результати Mastercard.

Соціальні фактори формують довгострокові тенденції розвитку компанії. Поширення цифрової культури, зміна споживчих звичок та поступова відмова від готівкових розрахунків створюють сприятливі умови для розвитку електронних платежів. Особливо активно такі тенденції проявляються серед молодого покоління та користувачів мобільних фінансових сервісів. Водночас рівень довіри населення до цифрових платежів залишається важливим фактором. У випадку масштабних витоків персональних даних або кібератак можливе зниження довіри користувачів до електронних фінансових систем, що негативно вплине на репутацію компанії та активність використання її платіжних сервісів.

Технологічні фактори є основою конкурентоспроможності Mastercard. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення у сфері токенізації, мобільних платежів, біометричної автентифікації та штучного інтелекту для виявлення шахрайських операцій. Саме технологічний розвиток дозволяє Mastercard підтримувати конкурентні позиції на світовому ринку та забезпечувати високий рівень безпеки транзакцій. Однак швидкий розвиток фінтех-сектору одночасно посилює конкуренцію. Поява нових цифрових платформ, альтернативних платіжних систем та криптовалютних сервісів може частково зменшувати роль традиційних міжнародних платіжних систем у майбутньому.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший позитивний вплив на діяльність Mastercard мають технологічні та соціально-економічні фактори, які стимулюють розвиток цифрових платежів та розширення глобального ринку фінансових послуг. Водночас основними ризиками для компанії залишаються геополітична нестабільність, регуляторний тиск, економічні кризи та зростання кіберзагроз. Це підтверджує необхідність постійної адаптації стратегії ЗЕД Mastercard до змін міжнародного середовища.

Діяльність Mastercard Incorporated на міжнародному ринку доцільно розглядати саме через призму стратегії ЗЕД, яка базується на глобальній експансії, партнерській моделі розвитку та цифровій трансформації фінансових послуг. Компанія не просто здійснює операційну діяльність у різних країнах, а формує інтегровану міжнародну платіжну екосистему, що забезпечує її довгострокові конкурентні переваги. Такий підхід дозволяє Mastercard адаптуватися до регіональних особливостей ринків та одночасно зберігати єдині глобальні стандарти функціонування.

За допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.9) визначемо сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінимо зовнішні можливості й загрози, що впливають на її діяльність у міжнародному середовищі. SWOT-аналіз дає змогу систематизувати ключові фактори конкурентоспроможності компанії та визначити основні напрями подальшого розвитку. Для Mastercard це є особливо важливим, оскільки

компанія функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої цифровізації фінансового сектору та постійних змін міжнародного ринку платіжних послуг.

Проведений SWOT-аналіз показує, що Mastercard International Incorporated має значні конкурентні переваги на міжнародному ринку платіжних систем.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз Mastercard International Incorporated

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Глобальна платіжна мережа та присутність у більш ніж 210 країнах	Залежність від банків-партнерів
Високий рівень технологічних інновацій	Відсутність прямої взаємодії з кінцевими клієнтами
Сильний міжнародний бренд	Висока залежність від регуляторного середовища
Розвинена партнерська модель бізнесу	Обмежений контроль над клієнтським досвідом
Високий рівень кібербезпеки та захисту транзакцій	Значна залежність від стану світової економіки
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Розширення ринків Азії, Африки та Латинської Америки	Посилення конкуренції з боку Visa та fintech-компаній
Зростання популярності цифрових платежів	Кіберзагрози та ризики витоку даних
Розвиток AI та фінансових технологій	Посилення міжнародного регулювання
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зростання e-commerce та мобільних сервісів	Економічні кризи та зниження споживчої активності
Розвиток партнерств із fintech-компаніями	Розвиток альтернативних платіжних систем та криптовалют

Джерело складено автором на основі [46].

Основними сильними сторонами компанії є глобальний масштаб діяльності, високий рівень технологічного розвитку та ефективна партнерська бізнес-модель. Саме це дозволяє компанії забезпечувати стабільне зростання фінансових показників та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Водночас слабкою стороною компанії залишається залежність від банківської інфраструктури, оскільки Mastercard фактично не здійснює прямого обслуговування кінцевих споживачів. Це частково обмежує контроль компанії над клієнтським досвідом та створює залежність від партнерських фінансових установ. Серед ключових можливостей найбільше

значення мають розвиток цифрових фінансових технологій, зростання електронної комерції та розширення ринків країн, що розвиваються. Саме ці фактори створюють основу для подальшої міжнародної експансії Mastercard та збільшення обсягів безготівкових платежів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що Mastercard International Incorporated має сильні конкурентні позиції та значний потенціал подальшого розвитку на міжнародному ринку платіжних систем. Водночас для підтримання ефективності стратегії ЗЕД компанії необхідно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, посилювати технологічні переваги та мінімізувати вплив зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових показників Mastercard

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, млрд USD	22.2	25.1	28.2	32.8
Чистий прибуток, млрд USD	9.9	11.2	12.9	15.0
Обсяг транзакцій, трлн USD	8.0	9.3	10.2	11.5
Операційна маржа	56%	58%	59%	58%

Джерело складено автором за [44, 45]

Аналіз фінансових показників Mastercard свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності компанії у 2022–2025 роках. Найбільше зростання спостерігається у показниках чистого доходу та загального обсягу транзакцій, що пов’язано з активним розвитком цифрових платіжних сервісів та розширенням міжнародної присутності компанії. Зростання операційної маржі підтверджує високу ефективність партнерської бізнес-моделі Mastercard, яка дозволяє масштабувати діяльність без значного збільшення операційних витрат. Водночас збільшення чистого прибутку свідчить про ефективну реалізацію стратегії міжнародної експансії та зростання попиту на безготівкові платежі у світовій економіці.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ефективність стратегії ЗЕД Mastercard Incorporated формується під впливом як сприятливих

зовнішніх факторів, так і внутрішніх конкурентних переваг компанії. Зокрема, PEST-аналіз демонструє, що ключовим драйвером розвитку компанії є технологічні та економічні фактори, такі як цифровізація фінансових послуг, зростання електронної комерції та глобальний перехід до безготівкових розрахунків. Водночас політичні та регуляторні фактори створюють додаткові обмеження, але не змінюють загальної позитивної динаміки розвитку. SWOT-аналіз підтверджує, що Mastercard має сильну конкурентну позицію завдяки глобальній мережі партнерів, високому рівню технологічних інновацій та масштабності бізнес-моделі. Основною слабкою стороною залишається залежність від банківської інфраструктури, однак вона компенсується широкою диверсифікацією партнерських відносин. Поєднання результатів PEST- та SWOT-аналізу дозволяє стверджувати, що стратегія ЗЕД Mastercard є стійкою до зовнішніх ризиків і водночас ефективною з точки зору використання внутрішніх конкурентних переваг.

Технологічна складова стратегії Mastercard включає впровадження токенізації платежів, мобільних гаманців, NFC та AI-систем для виявлення шахрайства. Це дозволяє суттєво підвищити швидкість та безпеку транзакцій, а також зміцнити довіру з боку банків і торговельних партнерів. Додаткову перевагу забезпечує партнерська модель бізнесу. На відміну від класичних фінансових установ, Mastercard не взаємодіє напряму з кінцевим клієнтом, а виступає технологічним посередником між банками, торговельними мережами та користувачами. Це дозволяє компанії масштабувати діяльність без необхідності фізичної присутності на кожному ринку, знижувати операційні витрати та швидко виходити на нові географічні сегменти через локальних партнерів. У порівнянні з основним конкурентом – Visa Inc. – Mastercard займає другу позицію на глобальному ринку платіжних систем із часткою приблизно 25–30%. Хоча Visa має більший масштаб мережі, Mastercard демонструє вищу гнучкість у впровадженні інноваційних фінтех-рішень та активніше розвиває партнерства у швидкозростаючих регіонах. Це формує її конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі. Разом з тим, стратегія компанії має і певні ризики.

До основних належать посилення конкуренції з боку фінтех-компаній у сфері P2P-платежів і цифрових гаманців, регуляторний тиск у різних країнах, а також зростання кіберзагроз у сфері цифрових фінансових операцій. Крім того, залежність від банківської інфраструктури залишається структурним обмеженням бізнес-моделі.

Для більш глибокої оцінки конкурентного середовища Mastercard International Incorporated (Табл. 2.11) доцільно використати модель Porter's Five Forces [41]. Даний метод дозволяє визначити рівень конкуренції у галузі міжнародних платіжних систем та оцінити вплив основних ринкових сил на діяльність компанії.

Таблиця 2.11 – Аналіз конкурентного середовища Mastercard International Incorporated за моделлю Портера (Five Forces)

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Конкуренція між існуючими компаніями	Високий	Домінування Visa та Mastercard на глобальному ринку
Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Загроза нових конкурентів	Середня	Високі технологічні та регуляторні бар'єри входу
Загроза товарів-замінників	Висока	Розвиток fintech, криптовалют та цифрових гаманців
Вплив клієнтів	Середній	Банки та партнери мають можливість вибору платіжних систем
Вплив постачальників	Низький	Mastercard контролює власну технологічну інфраструктуру

Джерело складено автором на основі [37-41].

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера [41] показав, що Mastercard функціонує в умовах високої галузевої конкуренції, насамперед з боку Visa та fintech-компаній. Найбільший тиск на ринок створюють замінники платіжних систем, що посилює необхідність інноваційного розвитку. Водночас високі бар'єри входу обмежують появу нових гравців, що дозволяє зберігати стабільні

позиції компанії. Отже, конкурентне середовище є складним, але контрольованим для Mastercard.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що Mastercard функціонує в умовах високого рівня конкуренції та швидкої технологічної трансформації фінансового сектору. Найбільший вплив на діяльність компанії здійснює конкуренція з боку Visa Inc. та fintech-компаній, які активно розвивають альтернативні цифрові платіжні рішення. Водночас високі технологічні, фінансові та регуляторні бар'єри суттєво ускладнюють вихід нових конкурентів на ринок міжнародних платіжних систем. Це дозволяє Mastercard зберігати стабільні конкурентні позиції та підтримувати високий рівень глобальної присутності. Розвиток цифрових гаманців, криптовалют та fintech-платформ формує додатковий конкурентний тиск на традиційні платіжні системи. У зв'язку з цим Mastercard змушена постійно інвестувати у технологічні інновації, кібербезпеку та розвиток партнерських екосистем для підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз діяльності Mastercard Incorporated на міжнародному ринку дозволив встановити наявність стійких конкурентних переваг компанії та високої ефективності реалізації її стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Водночас результати SWOT-аналізу, оцінки конкурентного середовища та впливу зовнішніх факторів свідчать про наявність низки викликів, пов'язаних із посиленням конкуренції, цифровою трансформацією фінансового сектору та зростанням кіберризиків. Незважаючи на те, що проведена оцінка підтверджує ефективність стратегії ЗЕД Mastercard, яка ґрунтується на поєднанні глобальної диверсифікації, технологічних інновацій та партнерської бізнес-моделі, сучасні умови розвитку міжнародного фінансового ринку обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення та оптимізації зовнішньоекономічної діяльності компанії. У зв'язку з цим доцільним є визначення перспективних напрямів її розвитку та підвищення ефективності функціонування на міжнародному ринку.

2.3 Напрями оптимізації зовнішньоекономічної діяльності Mastercard International Incorporated та перспективні шляхи її розвитку

Результати проведеного аналізу ЗЕД Mastercard Incorporated свідчать про високий рівень ефективності реалізованої компанією стратегії міжнародного розвитку. Водночас сучасні тенденції глобального фінансового ринку, посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, розвиток цифрових технологій та зростання регуляторного навантаження зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим доцільним є визначення основних напрямів оптимізації ЗЕД Mastercard, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії та забезпечення її довгострокового розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації ЗЕД Mastercard є подальше розширення присутності на ринках країн, що розвиваються. Аналіз географічної структури діяльності компанії показав, що найбільш перспективними регіонами залишаються країни Азії, Африки та Латинської Америки, де темпи зростання безготівкових платежів перевищують показники розвинених ринків. У багатьох країнах цих регіонів рівень проникнення банківських послуг залишається відносно низьким, що створює значний потенціал для розвитку цифрових фінансових сервісів. З метою підвищення ефективності міжнародної експансії компанії доцільно активізувати співпрацю з місцевими банками, мобільними операторами та фінансовими установами, що дозволить прискорити інтеграцію платіжних рішень Mastercard у національні фінансові системи.

Важливим напрямом удосконалення ЗЕД є розширення співпраці з фінтех-компаніями та цифровими платформами. Розвиток фінансових технологій суттєво змінює структуру міжнародного ринку платіжних послуг та формує нові моделі взаємодії між учасниками фінансової системи. У сучасних умовах конкуренція відбувається не лише між традиційними платіжними системами, але й між цифровими екосистемами, які пропонують комплексні фінансові послуги для користувачів. У зв'язку з цим Mastercard доцільно посилювати інтеграцію

власних технологічних рішень із платформами електронної комерції, цифровими банками та мобільними фінансовими сервісами. Такий підхід сприятиме розширенню клієнтської бази та збільшенню кількості транзакцій у міжнародному масштабі.

Наступним напрямом оптимізації зовнішньоекономічної діяльності є розвиток інноваційних технологій та цифрової трансформації бізнес-процесів. Проведений аналіз показав, що технологічні фактори є одним із головних джерел конкурентних переваг Mastercard. Саме тому компанії необхідно продовжувати інвестувати в розвиток технологій штучного інтелекту, машинного навчання, токенізації платежів та біометричної автентифікації користувачів. Використання сучасних цифрових інструментів дозволить підвищити швидкість обробки транзакцій, знизити рівень операційних витрат та забезпечити більш високий рівень захисту фінансових операцій. Особливої актуальності набуває впровадження AI-рішень для прогнозування шахрайських операцій та автоматизованого управління ризиками.

Окрему увагу необхідно приділити підвищенню рівня кібербезпеки міжнародної платіжної інфраструктури. Зростання обсягів цифрових платежів супроводжується збільшенням кількості кіберзагроз та ризиків витоку конфіденційної інформації. Для Mastercard питання інформаційної безпеки є одним із ключових чинників збереження довіри користувачів та партнерів. У зв’язку з цим доцільним є збільшення інвестицій у розвиток систем моніторингу кіберзагроз, використання технологій штучного інтелекту для виявлення підозрілих транзакцій у режимі реального часу та вдосконалення механізмів захисту персональних даних. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня фінансових ризиків та підвищенню стійкості платіжної системи до зовнішніх загроз, а так покращення рівня довіри потенціальних партнерів к системі платежу.

Важливим напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності Mastercard є диверсифікація партнерської мережі. Проведений SWOT-аналіз показав, що однією зі слабких сторін компанії є залежність від банків-партнерів,

які забезпечують взаємодію з кінцевими споживачами фінансових послуг. З метою мінімізації зазначеного ризику доцільно розширювати співпрацю не лише з банківськими установами, але й з небанківськими фінансовими організаціями, цифровими платформами, маркетплейсами та міжнародними технологічними компаніями. Диверсифікація партнерських відносин дозволить підвищити стійкість бізнес-моделі Mastercard та зменшити залежність від окремих сегментів фінансового ринку.

Ще одним напрямом оптимізації є розвиток комплексних цифрових платіжних екосистем. Сучасний ринок фінансових послуг характеризується переходом від окремих платіжних інструментів до інтегрованих цифрових платформ, які поєднують платежі, фінансовий менеджмент, кредитування та інші послуги в межах єдиного середовища. Для Mastercard перспективним є створення та розвиток власних цифрових екосистем, які забезпечуватимуть користувачам доступ до широкого спектра фінансових сервісів. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів, збільшити частоту використання платіжних продуктів та зміцнити конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку.

Значний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії має також регуляторне середовище. У зв’язку з постійним посиленням міжнародних вимог щодо фінансового моніторингу, боротьби з відмиванням коштів та захисту персональних даних Mastercard необхідно вдосконалювати механізми адаптації до регуляторних змін. Для цього доцільно розширювати співпрацю з державними регуляторами, центральними банками та міжнародними фінансовими організаціями. Такий підхід дозволить своєчасно реагувати на зміни нормативно-правового середовища та забезпечувати стабільність міжнародної діяльності компанії. Запропоновані напрями оптимізації зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated спрямовані на зміцнення її конкурентних переваг, підвищення ефективності міжнародної експансії та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації світової економіки. Реалізація зазначених заходів дозволить компанії збільшити масштаби діяльності на перспективних ринках, підвищити рівень інноваційності

бізнес-процесів, зміцнити партнерську мережу та забезпечити високий рівень кібербезпеки міжнародних фінансових операцій. Таким чином, оптимізація зовнішньоекономічної діяльності Mastercard Incorporated повинна базуватися на поєднанні стратегії міжнародної експансії, розвитку цифрових технологій, диверсифікації партнерських відносин та посилення системи управління ризиками. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії на світовому ринку платіжних систем та забезпечить подальше зміцнення її конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дипломної роботи було комплексно досліджено зовнішньоекономічну діяльність міжнародної корпорації Mastercard International Incorporated та особливості формування її стратегії в умовах сучасної глобальної економіки. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що на момент 2026 року зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових факторів розвитку транснаціональних компаній, оскільки саме вона забезпечує доступ до глобальних ринків, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності в умовах посилення міжнародної конкуренції.

У процесі аналізу було встановлено, що ринок платіжних систем, на якому функціонує Mastercard, є високопривабливим та динамічно зростаючим. Це зумовлено стрімким розвитком цифрової економіки, поширенням електронної комерції, переходом до безготівкових розрахунків та активним впровадженням фінансових технологій. Водночас дана галузь характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від регуляторного середовища різних країн та високою швидкістю технологічних змін, що створює як можливості, так і ризики для міжнародних компаній.

Основними проблемами, виявленими в ході дослідження, є наступні. По-перше, це висока конкуренція на глобальному ринку платіжних систем, де Mastercard змушена конкурувати не лише з прямим конкурентом Visa, але й з великою кількістю фінтех-компаній, банківських цифрових платформ та технологічних гігантів. Така конкуренція змушує компанію постійно інвестувати в інновації та вдосконалювати свої сервіси. По-друге, важливою проблемою є залежність від регуляторного середовища різних країн. Оскільки Mastercard здійснює діяльність у більш ніж 200 країнах, компанія змушена враховувати різні законодавчі вимоги, правила фінансового контролю, антимонопольні обмеження та політику щодо цифрових платежів. Це ускладнює стандартизацію бізнес-процесів та збільшує витрати на адаптацію до локальних ринків. По-третє, суттєвим викликом є кіберризики, які зростають разом із розвитком цифрових

технологій. Збільшення обсягів онлайн-транзакцій робить платіжні системи привабливою ціллю для кіберзлочинців, що вимагає від компанії постійного вдосконалення систем захисту даних, впровадження штучного інтелекту для виявлення шахрайства та розвитку технологій кібербезпеки.

Окремо слід зазначити, що аналіз конкурентного середовища показав сильні позиції Mastercard на світовому ринку. Компанія входить до числа глобальних лідерів разом із Visa та має стабільну міжнародну присутність, високий рівень довіри з боку банківських партнерів та споживачів, а також розвинену технологічну інфраструктуру. Водночас збереження таких позицій потребує постійного стратегічного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу було сформовано рекомендації щодо вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії. Насамперед, доцільним є подальше збільшення інвестицій у цифрові технології, зокрема в напрямі штучного інтелекту, блокчейн-рішень та систем миттєвих платежів. Це дозволить підвищити ефективність операцій та зміцнити конкурентні переваги компанії.

Крім того, важливим стратегічним напрямом є розширення партнерської мережі, особливо у країнах, що розвиваються. Саме ці ринки мають значний потенціал зростання через збільшення рівня фінансової інклюзії та активне впровадження цифрових платіжних технологій. Розширення присутності в таких регіонах дозволить компанії забезпечити довгострокове зростання.

Також необхідно приділяти особливу увагу адаптації до законодавчих вимог різних країн, що дозволить мінімізувати регуляторні ризики та забезпечити стабільність міжнародної діяльності. У сучасних умовах це є критично важливим фактором для транснаціональних корпорацій. Слід підкреслити необхідність постійного вдосконалення систем кібербезпеки. Впровадження сучасних технологій захисту даних, використання машинного навчання для виявлення підозрілих транзакцій та розвиток багаторівневих

систем безпеки є ключовими елементами захисту фінансової інфраструктури компанії.

Результати дослідження дозволяють зробити загальний висновок, що Mastercard займає стійку та сильну конкурентну позицію на глобальному ринку платіжних систем і має високий потенціал подальшого розвитку. Проте в умовах стрімких технологічних змін, посилення конкуренції та зростання регуляторного тиску компанія повинна постійно вдосконалювати свою зовнішньоекономічну стратегію, інвестувати в інновації та адаптуватися до глобальних викликів сучасної економіки.

Слід зазначити, що проведене дослідження підтвердило доцільність використання стратегічного аналізу (зокрема PEST-аналізу, аналізу конкурентного середовища та матриці) для оцінки зовнішньоекономічної діяльності міжнародних компаній. Застосування цих інструментів дозволило комплексно оцінити як привабливість галузі, так і конкурентні позиції компанії, а також визначити ключові фактори впливу на її розвиток.

У межах роботи було досягнуто поставленої мети — досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та оцінено її ефективність на прикладі Mastercard. Виконані завдання дозволили систематизувати підходи до аналізу ЗЕД, визначити особливості функціонування компанії на міжнародному ринку та сформувати обґрунтовані стратегічні рекомендації.

Крім того, результати дослідження підтверджують, що успішна діяльність транснаціональних корпорацій у сучасних умовах безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та ефективно управляти ризиками. Це особливо важливо для фінансового сектору, де швидкість технологічних змін є надзвичайно високою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мічені Нобелем: вільний торговець Пол Кругман. *Економічна правда.* 2010. URL: https://epravda.com.ua/publications/2010/04/23/233665/ (дата звернення: 02.05.2026).

2. Giddens A., Sutton P. W. Sociology. 9th ed. Cambridge : Polity Press, 2021. URL; https://polity-books-backend.prod.politybooks.wiley.host/wp-content/uploads/2021/03/Introduction.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

3. Липов В. В. Інституційні архітектоніки соціоекономічних систем глобального капіталізму : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 420 с.

4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.

5. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 462 с.

6. Кириченко О. А., Власова К. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2002. 384 с.

7. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар. пер. з англ. А. Олійник. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 2003. 252 с.

8. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2117_71837519.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

9. United Nations Conference on Trade and Development. Exports of digitally deliverable services. URL: https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/254 (дата звернення: 02.05.2026).

10. World Trade Organization. Digitally delivered services trade. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/gstdh_digital_services_e.htm (дата звернення: 02.05.2026).

11. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 02.05.2026).

12. Дашко І.М. Фінансовий стан підприємства. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава.* 2017. №1. с.67.

13. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (дата звернення: 02.05.2026).

14. О.П. Гребельник Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3тє видання перероблене та доповнене: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.

15. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник . за ред. Ю.Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 792 с.

16. Черниш О. В. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2013. URL: http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek4_chernish.htm (дата звернення: 02.05.2026).

17. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. Київ: Знання Прес, 2008. 484 с.

18. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2018. 675p URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf?direct=1 (дата звернення: 02.05.2026).

19. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management : Global Edition. 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2015. 832 p. URL: https://studylib.net/doc/26296459/marketing-management-15e (дата звернення: 02.05.2026).

20. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45. Ст. 552.

21. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.

22. Mastercard Incorporated. Brand history : офіційний сайт компанії Mastercard. URL: https://www.mastercard.com/brandcenter/us/en/brand-history.html (дата звернення: 08.05.2026).

23. Mastercard Inc.: How Mastercard Became A Financial Services Giant 2022. URL: https://www.cascade.app/studies/mastercard-strategy-study (дата звернення: 08.05.2026).

24. Mastercard Inc. : енциклопедична стаття. Britannica. URL: https://www.britannica.com/topic/Mastercard-Inc (дата звернення: 08.05.2026).

25. Mastercard Incorporated. About us : офіційний сайт компанії. URL: https://www.mastercard.com/ua/uk/for-the-world/about-us.html (дата звернення: 08.05.2026).

26. Cirrus (interbank network) : Вікіпедія. Режим доступу: URL https://en.wikipedia.org/wiki/Cirrus_(interbank_network) (дата звернення: 08.05.2026).

27. MasterCard agrees to buy automatic teller network : новинний архів UPI. 1987. URL: https://www.upi.com/Archives/1987/09/03/MasterCard-agrees-to-buy-automatic-teller-network/4738557640000/ (дата звернення: 08.05.2026).

28. Maestro (Mastercard) : Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Maestro (дата звернення: 08.05.2026).

29. Mastercard Incorporated. MasterCard acquires Orbiscom to accelerate development of innovative payment solutions : інвесторський пресреліз. 2009. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-details/2009/MasterCard-Acquires-Orbiscom-to-Accelerate-Development-of-Innovative-Payment-Solutions/default.asp (дата звернення: 08.05.2026).

30. Mastercard Incorporated. MasterCard acquires Orbiscom to accelerate development of innovative payment solutions : інвесторський пресреліз. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-

details/2009/MasterCard-Acquires-Orbiscom-to-Accelerate-Development-of-Innovative-Payment-Solutions/default.aspx (дата звернення: 08.05.2026).

31. Mastercard Incorporated. MasterCard to acquire DataCash Group plc to drive e-commerce payment expansion : інвесторський пресреліз. 2010. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-details/2010/MasterCard-to-Acquire-DataCash-Group-plc-to-Drive-E-Commerce-Payment-Expansion/default.aspx (дата звернення: 08.05.2026).

32. Mastercard Newsroom. Mastercard completes acquisition of Nets' account-to-account payment business : пресреліз. 2021. URL: https://newsroom.mastercard.com/news/press/2021/march/mastercard-completes-acquisition-of-nets-account-to-account-payment-business/ (дата звернення: 08.05.2026).

33. Mastercard Incorporated. MasterCard completes acquisition of Provus : інвесторський пресреліз. 2014. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-details/2014/MasterCard-Completes-Acquisition-of-Provus--The-Leading-Independent-Turkish-Payment-Solutions-Provider/default.aspx (дата звернення: 08.05.2026).

34. Mastercard Incorporated. MasterCard acquires Travelex's prepaid card program management assets : інвесторський пресреліз. 2010. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-details/2010/MasterCard-Acquires-Travelexs-Prepaid-Card-Program-Management-Assets/default.aspx (дата звернення: 08.05.2026).

35. UNIAN. Mastercard купує бонусний сервіс Pinpoint : новинна стаття. 2014. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/908827-mastercard-kupue-bonusniy-servis-pinpoint.html (дата звернення: 08.05.2026).

36. Mastercard Incorporated. MasterCard concludes acquisition of Pinpoint : інвесторський пресреліз. 2014. URL: https://investor.mastercard.com/investor-news/investor-news-details/2014/MasterCard-Concludes-Acquisition-of-Pinpoint/default.aspx (дата звернення: 09.05.2026).

37. FinTech Futures. Mastercard buys in to AI with Brighterion : аналітична стаття. 2017. URL: https://www.fintechfutures.com/ai-in-fintech/mastercard-buys-in-to-ai-with-brighterion (дата звернення: 09.05.2026).

38. Mastercard. Cyber Front for Threat Simulation & Resilience : корпоративна вебсторінка. URL: https://www.mastercard.com/us/en/business/cybersecurity-fraud-prevention/risk-decisioning/solutions/cyber-front.html (дата звернення: 09.05.2026).

39. CrossPay. Рейтинг популярних платіжних систем у світі : аналітична стаття. URL: https://crosspay.net/rejting-populyarnih-platizhnih-sistem-v-sviti/ (дата звернення: 09.05.2026).

40. Rates.fm. Топ платіжних систем світу : аналітична стаття URL: https://rates.fm/ua-uk/payment-systems/top-platizhnih-sistem-svitu/ (дата звернення: 09.05.2026).

41. Porter's Five Forces. Brief history of Mastercard : блог. URL: https://portersfiveforce.com/blogs/brief-history/mastercard (дата звернення: 08.05.2026).

42. Mastercard realigns international operations and further evolves, expands and enhances presence across Middle East, Africa and Eastern Europe. URL: https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/en/2021/december/mastercard-realigns-international-operations-and-further-evolves-expands-and-enhances-presence-across-middle-east-africa-and-eastern-europe/ (дата звернення: 03.05.2026).

43. Mastercard Incorporated. Annual reports and proxy statements. URL: https://investor.mastercard.com/financials-and-sec-filings/annual-reports-and-proxy/default.aspx (дата звернення: 05.05.2026).

44. Mastercard Incorporated. SEC filings. URL: https://investor.mastercard.com/financials-and-sec-filings/sec-filings/default.aspx (дата звернення: 05.05.2026).

45. Mastercard Incorporated. Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2025. URL: https://s25.q4cdn.com/479285134/files/doc_financials/2025/ar/MA-12-31-2025-10-K-as-filed-with-standard-exhibits.pdf (дата звернення: 06.05.2026).

46. Mastercard Incorporated. 2026 Proxy Statement. Purchase, NY : Mastercard Incorporated, 2026. URL: https://s25.q4cdn.com/479285134/files/doc_financials/2025/ar/Mastercard-2026-Proxy.pdf (дата звернення: 12.06.2026).