

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія
**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

Випуск 52



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Головний редактор:** **Король Марина Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Голова редакційної ради:** **Палінчак Микола Михайлович** – доктор політичних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Відповідальний секретар:** **Дроздовський Ярослав Петрович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Члени редколегії:** **Брензович Катерина Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Верхоглядова Наталія Ігорівна** – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, директор навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»
- Газуда Михайло Васильович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Гуменюк Володимир Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
- Заяць Олена Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Кушнір Наталія Олексіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету
- Лещук Галина Василівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
- Пойда-Носик Ніна Никифорівна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Приходько Володимир Панасович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Слава Світлана Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Сочка Катерина Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Стежко Надія Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки Університету державної фіскальної служби України
- Химинець Володимир Васильович** – доктор економічних наук, завідувач відділу досліджень Західного регіону в місті Ужгороді центру регіональних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень
- Цалан Мирослава Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
- Гайек О.** – доктор економічних наук, професор факультету управління та економічних досліджень, Вища школа Ягеллонська в м. Торун (Чехія)
- Ліпкова Л.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Братиславського економічного університету (Словаччина)

Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886 (Додаток № 4).

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення Вченої ради Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет»

(протокол від 28 жовтня 2024 року № 10)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2178 від 27.06.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-04731

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ

Анфілов Д. Ю.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ISO ДЛЯ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ:
МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ.....7

Белінська Я.В., Чаплигін О.В.

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА СУБ'ЄКТАМ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....17

Брензович К.С., Драгольчук А.В., Готра А.А.

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЄС.....25

Буряк М.О., Шиян Н.І.

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ, ПОТЕНЦІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УКРАЇНСЬКИХ ІТ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....30

Гапак Р.М., Цалан М.І.

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....38

Гетманенко О.О., Фізеші Й.Й.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ
У ВИМІРАХ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ.....44

Дроздовський Я.П., Когутич В.А., Добей А.Г.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....50

Ерфан Є.А., Чубірка Н.С.

ФАКТОРИ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СФЕРІ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....58

Желізняк Є.М., Стебляк Д.М.

СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА СИТУАЦІЯ В СВІТІ ТА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА
В КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ66

Заяць О.І., Мицик С.П.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ.....71

Заяць О.І., Фрайтик К.С.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....76

Іванов А.М.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ ТРК УКРАЇНИ.....81

Імстичей А.Ю., Рошко С.М.

ВПЛИВ ТОВАРНИХ СУПЕРЦИКЛІВ НА СВІТОВИХ
ТОВАРНИХ РИНКАХ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....87

Казакова Л.О., Дзюба В.В.

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.....92

Клімович С.В.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ТОКЕНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....97

Kovtun Oksana

CLARIFYING THE ESSENCE OF THE DEFINITION
OF “SUSTAINABLE DEVELOPMENT”.....103

Король М.М., Куліковська І.В., Нам'як Ю.Ю.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ.....109

Кот Т.Ю., Грінько І.М. ВПЛИВ КОЛИВАННЯ ВАЛЮТНИХ КУРСІВ НА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ.....	114
Палінчак М.М., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. ДЕМОГРАФІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	121
Палінчак М.М., Стебляк Д.М., Куклишин М.М. ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	126
Пашкуда М.О. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІНИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	131
Пілюков А.О. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	136
Рошко С.М., Рішко О.Р. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	144
Савка В.Я., Халудило Л.Й. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ USAID ТА ІНШИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....	150
Скороход І.С., Сичук О.В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	156
Супрун С.Д. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	163
Тімченко О.Л., Голік В.В. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	168
Фірсанова В.О. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	174
Шаровський В.П. ОЦІНКА ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РАМКАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	183
Шепа В.О., Рошко С.М. МАЙБУТНЄ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В ЄС: ПРОГНОЗИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	190
Шепель О.С. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ОСІБ ПОХИЛОГО ВІКУ.....	196
Yarmolenko Vitalina INTERNATIONAL EXPERIENCE IN POST-WAR ECONOMIC RECOVERY.....	203
Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan ALGORITHM FOR RESOLVING CONFLICTS WITH CLIENTS BY MANAGERS OF ARCHITECTURAL AND CONSTRUCTION COMPANIES.....	212

CONTENTS

Anfilov Dmytro

ISO INTERNATIONAL STANDARDS FOR SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT:
OPPORTUNITIES FOR ADAPTATION AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE.....7

Belinska Yanina, Chaplygin Oleksandr

MONETARY POLICY AND STATE ASSISTANCE MEASURES
TO BUSINESS SUBJECTS IN THE GREEN TRANSFORMATION OF THE ECONOMY.....17

Brenzovych Kateryna, Draholchuk Andrii, Hotra Anatolii

EXPORT POTENTIAL OF THE EU AGRISECTOR.....25

Buriak Mykhailo, Shyian Natalia

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF READINESS,
POTENTIAL AND EFFICIENCY OF CHANGES IN UKRAINIAN IT ORGANISATIONS..... 30

Hapak Rostyslav, Tsalan Myroslava

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF BUSINESS TRANSNATIONALIZATION..... 38

Getmanenko Oleksii, Fizeshi Yosyp

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE
IN THE DIMENSIONS OF THE DIGITAL DIVIDE.....44

Drozdovskyy Yaroslav, Kohutych Valeria, Dobey Andriy

THE USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS..... 50

Erfan Eva, Chubirka Nataliia

FACTORS OF INTENSIFICATION OF INTERNATIONAL BUSINESS
IN THE FIELD OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES 58

Zheliznyk Yeliena, Steblak Diana

CURRENT MIGRATION SITUATION IN THE WORLD AND MIGRATION POLICY
IN THE CONTEXT OF THE DEMOGRAPHIC CRISIS.....66

Zayats Olena, Mytsyk Sofiya

BRAND MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS..... 71

Zayats Olena, Fraityk Kateryna

RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS.....76

Ivanov Andrii

FINANCIAL AND ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT
OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ENTERPRISES IN UKRAINE81

Imstychey Anastasiia, Roshko Svitlana

IMPACT OF COMMODITY SUPERCYCLES IN GLOBAL COMMODITY MARKETS
ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS..... 87

Kazakova Lyudmila, Dziuba Vitalii

ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF EXCHANGE TRADING IN UKRAINE..... 92

Klimovych Stanislav

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES..... 97

Kovtun Oksana

CLARIFYING THE ESSENCE OF THE DEFINITION
OF “SUSTAINABLE DEVELOPMENT”103

Korol Maryna, Kulikovska Iryna, Namyak Yurii

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF FOREIGN TRADE
IN LEADING COUNTRIES OF THE WORLD.....109

Kot Tetiana, Grinko Irina INFLUENCE OF EXCHANGE RATE FLUCTUATIONS ON THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE WORLD MONETARY SYSTEM.....	114
Palinchak Mykola, Kubiniy Natalya, Kubiniy Volodymyr DEMOGRAPHIC ASPECTS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE.....	121
Palinchak Mykola, Steblak Diana, Kuklyshyn Mykola FOREIGN EXPERIENCE OF STIMULATING THE EXPORT ACTIVITY OF ENTERPRISE.....	126
Pashkuda Maksym METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF PRICES AT DOMESTIC ELECTRIC SUPPLY COMPANIES.....	131
Pilyukov Anatoliy ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES.....	136
Roshko Svitlana, Rishko Oleksandra ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF LEADING INTERNATIONAL TOURISM COMPANIES ON THE GLOBAL TOURISM MARKET.....	144
Savka Vitalii, Khaludylo Ludmyla ANALYSIS OF THE USE OF USAID AND OTHER INSTRUMENTS TO SUPPORT UKRAINIAN BUSINESSES.....	150
Skorokhod Iryna, Sychuk Oleksandr PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE WORLD MARKET OF ORGANIC PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY	156
Suprun Svitlana STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE.....	163
Timchenko Olga, Holik Viktoriia PRIORITY DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRARIAN ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD.....	168
Firsanova Violetta THE ANALYSIS AND STRATEGIC DIRECT DEVELOPMENT OF GLOBAL LABOUR MARKET AFTER THE COVID-19 PANDEMIC.....	174
Sharovskyy Volodymyr ASSESSMENT OF DETERMINANTS OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS.....	183
Shepa Valeriia, Roshko Svitlana THE FUTURE OF LABOR MIGRATION IN THE EU: FORECASTS FOR INTERNATIONAL BUSINESS.....	190
Shepel Oleksandra MACROECONOMIC EFFECTS OF LABOR MIGRATION OF THE ELDERLY.....	196
Yarmolenko Vitalina INTERNATIONAL EXPERIENCE IN POST-WAR ECONOMIC RECOVERY.....	203
Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan ALGORITHM FOR RESOLVING CONFLICTS WITH CLIENTS BY MANAGERS OF ARCHITECTURAL AND CONSTRUCTION COMPANIES.....	212

Анфілов Д.Ю.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державного податкового університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3271-7324>

Anfilov Dmytro

Ph.D. Student

State Tax University

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ISO ДЛЯ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто проблему сталого розвитку міст і територій, особливо підкреслюючи необхідність розробки комплексних систем оцінки та моніторингу на основі міжнародних стандартів. Автор у статті зосереджує увагу на багатокритеріальному аналізі, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, важливі для стійкості міських територій. Основні труднощі стосуються адаптації та впровадження існуючих стандартів, зокрема серії ISO 37120, 37122 та 37123, у практику міського управління в Україні, а також досягнення балансу між соціально-економічними потребами та екологічною відповідальністю. У статті представлено авторський підхід до деталізованої оцінки сталого та розумного розвитку міст на локальному рівні, базуючись на серії стандартів ISO, зокрема ISO 37120, 37122 та 37123. Основні показники, розділені за категоріями (економічний розвиток, екологічна стійкість, соціальний розвиток, інфраструктура та транспорт, здоров'я, безпека, управління та управління відходами), дозволяють оцінити різні аспекти міського життя для підвищення якості життя, стійкості до криз та раціонального використання ресурсів. Автор вказує на необхідність адаптації міжнародних стандартів ISO до локальних умов, що включає використання додаткових показників для об'єктивнішого відображення соціальних, економічних та екологічних аспектів у містах різних регіонів. Введення локальних і специфічних індикаторів доповнює систему оцінювання стандартів ISO для сталого розвитку міст, сприяючи гнучкому підходу до їх застосування у міському середовищі. Рекомендації забезпечують як ефективність міжнародних стандартів, так і здатність міст адаптуватися до своїх унікальних потреб і реалій.

Ключові слова: сталий розвиток, міста, міжнародні стандарти, ISO 37120, ISO 37122, ISO 37123, індикатори, інклюзія, ефекти.

Вступ та постановка проблеми. Актуальність теми використання міжнародних стандартів ISO для сталого міського розвитку визначається зростаючою необхідністю адаптувати міські політики до викликів сучасного світу, таких як швидка урбанізація, зміна клімату, соціальна нерівність, дефіцит ресурсів та екологічні загрози. У зв'язку з глобальними тенденціями сталого розвитку, які закріплені в Цілях сталого розвитку ООН, міста мають вдосконалювати інструменти управління, впроваджуючи передові методики моніторингу та оцінки. Міжнародні стандарти серії ISO 37120, 37122, 37123 є важливими інструментами, що дозволяють містам формувати комплексний підхід до аналізу економічних, соціальних та екологічних аспектів міського середовища, надаючи об'єктивні та зрозумілі показники якості життя, ефективності управління, інноваційності та стійкості до криз. Для України, яка активно реформує систему місцевого самоврядування та міського управління, питання адаптації міжнародних стандартів ISO до національних і локальних реалій є особливо актуальним. Це дозволить містам підвищити рівень прозорості, привабливості для інвесторів, покращити якість міських послуг та підвищити відповідальність за екологічний стан

територій. Разом із цим, впровадження стандартів ISO може допомогти забезпечити краще управління ресурсами, стійкість до природних і соціально-економічних викликів, а також створити основу для співставлення досягнень українських міст із міжнародними практиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження сталого міського розвитку міст та територій підкреслюють важливість комплексної оцінки та систем моніторингу. Дослідження пропонують методології для оцінки стійкості міста за допомогою економічних, соціальних і екологічних показників, див. Тарасенко С., Журавлова Г. [19], Мошинський та ін. [7]. Як зазначають Редько К., Мірошніченко В. [9] прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку ООН відстежується за допомогою національних і глобальних показників. Дослідники підкреслюють потребу в адаптивних, стійких містах, які врівноважують соціально-економічні та екологічні проблеми Левчук К., Романюк Р. [5]. Андрієнко А. [1] досліджує концепцію «розумного міста» як основи післявоєнного розвитку міст. Багатокритеріальний аналіз використовується для оцінки сталого розвитку регіонів, ідентифікуючи лідируючі та відстаючі регіони, представили Панчишин Т.,

Вдовин М. [8]. Децентралізація та просторове планування визнані ключовими факторами сприяння сталому розвитку на місцевому рівні, зазначають Лошакова Ю., Аврамчук Б. [6]. У сукупності ці дослідження підкреслюють важливість індивідуальних показників і систем моніторингу для ефективного сталого міського розвитку в Україні.

Водночас, за міжнародними стандартами, які відіграють вирішальну роль у вимірюванні та просуванні сталого розвитку міст, визначені чіткі критерії оцінювання. У стандартах ISO узгоджено індикатори із Цілями сталого розвитку ООН і концепцією розумних міст. Низка науковців зосереджуються на цих напрямках, основні стандарти включають ISO 37120, який надає показники для вимірювання ініціатив Smart City, див. Мутаваджія М. та ін. [18], і ISO 37123, який зосереджується на сталих містах і громадах, як зазначає Андрієнко А. [1]. Ці стандарти пропонують структуровані підходи для підтримки стійкого, розумного та адаптивного управління громадою. Як зазначає Замковий Р. [4] зусилля зі стандартизації охоплюють різні сектори, включаючи сільське господарство, навколишнє середовище та управління бізнесом. Бортнік О. [2] свідчить про впровадження міжнародних стандартів у місцеве самоврядування вважається важливим для сталого розвитку. Застосування цих стандартів може покращити якість міського управління та життя мешканців, що робить їх цінними інструментами для міст, які переходять до сталого розвитку.

Метою статті є теоретико-методичний огляд стандартів ISO для оцінки стійкості та розвитку міст, а також удосконалення елементів та інструментарію для повного впровадження цих стандартів у міському управлінні. Для виконання мети поставленні наступні завдання:

- розкрити структуру та призначення міжнародних стандартів ISO 37120, 37122, та 37123, які спрямовані на забезпечення стійкого розвитку, впровадження інновацій та підвищення якості життя у містах;

- ознайомлення з методами оцінювання міст, як за допомогою цих стандартів міста можуть вимірювати власний прогрес, використовуючи відповідні показники якості міських послуг, інфраструктури та здатності до адаптації;

- охарактеризувати, як стандарти ISO можуть допомогти муніципалітетам у прийнятті рішень, спрямованих на сталий розвиток, сприяти підвищенню ефективності міського управління та оптимізації ресурсів.

Результати дослідження. Враховуючі тенденції вимірювання сталих міст за Стандартом ISO 37123 «Сталі міста та громади – показники стійких міст», який є першим міжнародним стандартом та розкриває набір індикаторів стійкості, за допомогою яких міста можуть виміряти свій прогрес, який доповнює інші стандарти серії показників розумних міст, що включає ISO 37120 «Сталі міста та громади – показники міських послуг та якості життя» і ISO 37122 «Сталі міста та громади – показники для

розумних міст» будується система інтегрованого моніторингу та оцінки міського розвитку, яка дозволяє комплексно підходити до оцінки ефективності міських політик, адаптивності до змін та здатності міст реагувати на сучасні виклики.

Ця система дає можливість проводити порівняння між містами, що базуються на єдиних стандартизованих показниках, що, своєю чергою, сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, плануванню розвитку інфраструктури, а також дозволяє міжнародним організаціям, інвесторам та громадськості мати прозору й актуальну інформацію про рівень сталого розвитку міст.

Всесвітня рада з міських даних (World Council on City Data (WCCD)) розробила структуру для рейтингу міст на основі їх стійкості за допомогою ISO 37120, який включає 104 показники для вимірювання таких аспектів, як міські послуги та якість життя. Ця система дозволяє містам у всьому світі оцінювати свою ефективність і відстежувати покращення за різними показниками сталого розвитку. Визначними учасниками цієї програми є міста Канади, Сполучених Штатів, Європи та частини Азії. Наприклад, такі міста, як Едмонтон, Канада, отримали високу оцінку за свою постійну прихильність до цих стандартів, отримуючи сертифікат платиногового рівня кілька років поспіль.

Розглянемо більш детально ISO 37123, який доповнив стандарт системи менеджменту ISO 37101 «Сталий розвиток у громадах – система управління сталим розвитком – вимоги з рекомендаціями щодо використання», надавши індикатори, які допомагають містам вимірювати свій прогрес у виконанні вимог. Саме ранжування міст за стандартами серії ISO 37120, 37122, і 37123 проводиться як на національному, так і на міжнародному рівнях. Ці стандарти дозволяють об'єктивно оцінювати міста на основі уніфікованих індикаторів, що робить рейтинги більш порівнюваними.

Хоча WCCD зосереджується на ISO 37120 для міських послуг і якості життя, міста все частіше використовують додаткові стандарти, такі як ISO 37122 і ISO 37123, для оцінки стійкості та можливостей «розумного міста». Ця ширша програма допомагає містам запроваджувати цілісний підхід до сталого розвитку та інтелектуальної інтеграції технологій, що є критично важливим, оскільки міські території адаптуються до кліматичних викликів і технологічного прогресу. Рейтинги служать не лише орієнтирами, а й інструментами для сприяння найкращим міжнародним практикам управління містами та сталого розвитку.

Канадські міста, такі як Торонто та Ванкувер, активно використовують стандарти ISO для оцінки сталого розвитку. Канада є однією з провідних країн у використанні стандартів серії ISO 37120 для порівняння та покращення міського управління. Китайські мегаполіси, такі як Шанхай та Шеньчжень, застосовують стандарти ISO в рамках своєї стратегії «розумних міст». В Китаї використання цих стандартів особливо популярне для порівняння еколо-

гічних показників і технологічних впроваджень. Багато міст ЄС, включаючи Амстердам та Відень, та Лондон до Brexit брали участь у рейтингах сталості. В ЄС серія ISO 37120 часто інтегрується в ширші ініціативи сталого розвитку, такі як Європейський зелений пакт. Американські міста, зокрема Нью-Йорк, Лос-Анджелес та Чикаго, також часто використовують стандарти ISO для порівняння ефективності управління і стійкості. ISO 37123 допомагає їм оцінювати готовність до надзвичайних ситуацій, що є особливо актуальним для великих агломерацій. У Латинській Америці, міста Мехіко, Буенос-Айрес та Сан-Паулу використовують показники з ISO 37120 для вимірювання якості міських послуг, доступу до житла і якості повітря. Ці дані використовуються для поліпшення планування міських ресурсів. Сінгапур активно впроваджує індикатори із серії ISO для розумних міст, зокрема ISO 37122, щоб оцінити свою ефективність як розумного міста і досягти високих показників у різних сферах – від громадського транспорту до охорони навколишнього середовища.

Існують також спеціальні платформи, такі як World Council on City Data (WCCD), що створюють

глобальні бази даних на основі ISO 37120 і дозволяють містам порівнювати свої показники сталості. Також організація ISO Smart City Indicators проводить щорічні звіти і рейтинги на основі даних про сталість і розумні рішення в різних містах світу.

У статті представлено огляд та систематизовано основні показники з серії стандартів ISO для стійких і розумних міст. Як вже зазначалось, ці стандарти пропонують індикатори в різних сферах (економічній, соціальній, екологічній), які допомагають оцінювати прогрес міста в напрямку стійкого розвитку. У таблиці 1 наведена порівняльна характеристика Міжнародних стандартів ISO 37120, 37122, та 37123, зі сталого розвитку міста та громад.

Стандарти в сукупності охоплюють широкі аспекти сталого розвитку міст, від якості життя та інновацій до стійкості до зовнішніх викликів, але можуть бути вдосконалені шляхом адаптації до специфіки конкретних міст і регіонів. У таблиці 2 представлений методичний підхід до вимірювання основних показників MC ISO.

Отже, серія стандартів ISO для сталих і розумних міст забезпечує комплексний підхід до оцінки основних аспектів міського життя, включаючи еко-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика Міжнародних стандартів ISO зі сталого розвитку міста та громад

Індикатор	ISO 37120 «Сталий розвиток міст та громад – показники міських послуг та якості життя»	Індикатор	ISO 37122 «Сталий розвиток міст та громад – показники для розумних міст»	Індикатор	ISO 37123 «Сталі міста та громади – показники стійких міст»
1	2	3	4	5	6
Економічний розвиток					
Економіка	оцінює економічну стабільність міста, рівень зайнятості та сприяння розвитку місцевого бізнесу	Економічний розвиток	підтримка інноваційних стартапів, розвиток цифрової економіки, створення робочих місць у галузі високих технологій	Економічна стійкість	стійкість економіки міста до криз, збереження робочих місць, підтримка місцевих підприємств, швидкість економічного відновлення після потрясінь
Фінанси	оцінює фінансову стійкість муніципалітету, включаючи доходи, витрати та боргові зобов'язання.				
Міське/міське сільське господарство та продовольча безпека	оцінює стійкість міських продовольчих систем, включаючи локальне виробництво та доступ до продуктів харчування.	Інфраструктура та транспорт	ефективність громадського транспорту, використання інтелектуальних транспортних систем (ITS), управління дорожнім рухом, доступ до зарядних станцій для електромобілів.	Інфраструктурна стійкість	стійкість міської інфраструктури (водопостачання, електропостачання, транспортна мережа, комунікації) до зовнішніх впливів, швидкість та ефективність її відновлення.
Містобудування	оцінює ефективність просторового планування для зручності та функціональності. Оцінює ефективність планування міста для забезпечення оптимального використання території та розвитку інфраструктури.	Енергетика	впровадження розумних енергетичних систем, використання відновлюваних джерел енергії, енергозбереження, інтелектуальні мережі для управління енергоспоживанням.		

1	2	3	4	5	6
Управління	включає показники ефективності міського управління, прозорості та залучення громадян до прийняття рішень	Урбаністичне планування та будівництво	розумне планування міських територій, використання розумних технологій у будівництві, енергоефективні будівлі та міські зони.	Управління та готовність до криз	організаційні та управлінські показники, які демонструють здатність міста до координації дій у кризових ситуаціях, ефективність планування, підготовленість до надзвичайних ситуацій та стратегії адаптації.
Соціальний розвиток					
Освіта	вимірює доступність, якість освіти та рівень грамотності серед населення, що сприяє розвитку людського капіталу.	Освіта та культура	доступність онлайн-освіти, розвиток культурних центрів і заходів за допомогою розумних рішень.	Охорона здоров'я та безпека	показники, пов'язані зі стійкістю систем охорони здоров'я до епідемій і пандемій, спроможність медичних установ обслуговувати населення під час надзвичайних ситуацій
Здоров'я	оцінює доступність і якість медичних послуг та загальний стан здоров'я населення, зокрема тривалість життя та смертність.	Охорона здоров'я та безпека	доступ до медичних послуг, телемедицина, системи безпеки на основі даних, використання розумних рішень для моніторингу криміногенної ситуації		
Населення та соціальні умови	оцінює демографічні характеристики та соціальне забезпечення, важливі для стабільного розвитку громад.	Соціальна інклюзія	доступність міських послуг для вразливих груп населення, забезпечення інклюзивності	Соціальна стійкість	показники соціальної згуртованості та підтримки вразливих груп населення в кризових ситуаціях, включаючи доступ до послуг і соціальної допомоги.
Телекомунікації	вимірює доступність телекомунікаційних послуг та інтернету, що підтримує інформаційний обмін та інновації.	Інформаційно-комунікаційні технології (ІСТ):	інтеграція IoT, використання великих даних для управління містом, підключення до швидкісного інтернету, забезпечення кібербезпеки.		
Житло	вимірює доступність та якість житла, щоб забезпечити комфортні умови проживання для всіх жителів.				
Відпочинок	вимірює доступність зон відпочинку та розважальних послуг, які підвищують якість життя мешканців.				
Спорт і культура	оцінює доступність культурних і спортивних об'єктів, що сприяють культурному розвитку та здоровому способу життя.				
Безпека	оцінює рівень громадської безпеки та ефективність заходів із запобігання злочинності.				
Транспорт	вимірює доступність та якість транспортних послуг, включаючи громадський транспорт та інфраструктуру для безпеки дорожнього руху.				

1	2	3	4	5	6
Екологічний розвиток					
Навколишнє середовище та зміни клімату	відображає якість повітря, рівень викидів та заходи з адаптації до змін клімату, щоб зменшити екологічний вплив міста.	Управління природними ресурсами	контроль використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, моніторинг екосистеми міста.	Екологічна стійкість	спостереження за станом екосистем, управління ресурсами (вода, енергія, відходи) в умовах кризи та зменшення екологічного навантаження під час катастроф.
Вода	вимірює доступність, якість та ефективність управління водними ресурсами для задоволення потреб населення та захисту від нестачі води.	Управління водними ресурсами	розумне управління водопостачанням, моніторинг якості води, виявлення втрат води, забезпечення доступу до чистої води.		
Реагування на пожежі та надзвичайні ситуації	вимірює готовність та здатність служб екстреного реагування захистити життя та майно.	Управління відходами	інтегроване управління відходами, моніторинг обсягів сміття, використання інноваційних рішень для збору, переробки та зменшення відходів	Стійкість до природних катастроф	показники стійкості до землетрусів, повеней, ураганів, посух, лісових пожеж та інших природних катаклізмів, що можуть впливати на міста.
Енергія	включає показники енергоефективності та відновлюваних джерел, необхідні для сталого енергозабезпечення міста.				
Стічні води	оцінює ефективність систем збору та обробки стічних вод для збереження водних ресурсів і захисту довкілля.	Якість повітря та охорона довкілля	вимірювання якості повітря за допомогою розумних датчиків, заходи для зменшення викидів, використання «зелених» технологій.	Готовність до техногенних катастроф	міри захисту від техногенних аварій, таких як промислові аварії, витіки хімічних речовин, аварії на електростанціях та транспортні інциденти
Тверді відходи	вимірює ефективність системи управління відходами, включаючи збір, утилізацію та переробку.				

Джерело: систематизовано авторами за MC ISO [13–15]

Таблиця 2

Основні показники з серії стандартів ISO для сталих і розумних міст

Категорія	Показник	Опис	Формула розрахунку	Джерело
1	2	3	4	5
Економічний розвиток	ВВП на душу населення	Відображає економічне здоров'я міста	$\frac{\text{Загальний ВВП}}{\text{Населення}}$	ISO 37120
	Рівень зайнятості	Відсоток працездатного населення, яке має роботу	$\frac{\text{Зайняте населення}}{\text{Загальна кількість працездатного населення}} * 100$	ISO 37120
Екологічна стійкість	Викиди CO ₂ на душу населення	Оцінює вплив міста на кліматичні зміни	$\frac{\text{Загальні викиди CO}_2}{\text{Населення}}$	ISO 37123
	Частка енергії з відновлюваних джерел	Відображає рівень використання відновлюваних ресурсів	$\frac{\text{Енергія з відновлювальних джерел}}{\text{Загальне енергопостачання}} * 100$	ISO 37122
Соціальний розвиток	Рівень доступності житла	Показує, наскільки доступне житло для мешканців	$\frac{\text{Середня вартість житла}}{\text{Середній дохід домогосподарства}}$	ISO 37120
	Рівень освіти	Відсоток населення з вищою освітою або технічними навичками	$\frac{\text{Особи з вищою освітою}}{\text{Населення 25 + років}}$	ISO 37122

1	2	3	4	5
Інфраструктура та транспорт	Доступність громадського транспорту	Відсоток населення, яке має доступ до громадського транспорту у радіусі 500 метрів	$\frac{\text{Населення, що має доступ до транспорту}}{\text{Загальне населення}} * 100$	ISO 37122
Здоров'я та безпека	Очікувана тривалість життя	Середня очікувана тривалість життя у місті	Розрахунок проводиться згідно з методикою Всесвітньої організації охорони здоров'я	ISO 37120
	Кількість поліцейських на 100,000 мешканців	Рівень безпеки та правопорядку у місті	$\frac{\text{Загальна кількість поліцейських}}{\text{Населення}} * 100$	ISO 37122
Ефективність управління	Впровадження розумних технологій	Показник розширеного використання технологій для покращення міського управління	Розраховується на основі кількості реалізованих технологій у різних секторах	ISO 37122
	Індекс реагування на надзвичайні ситуації	Показує готовність міста реагувати на надзвичайні ситуації	$\frac{\text{Час реагування}}{\text{Кількість випадків}}$	ISO 37123
Управління відходами	Відсоток перероблених відходів	Показник екологічної стійкості щодо управління відходами	$\frac{\text{Обсяг перероблених відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}} * 100$	ISO 37120

Джерело: систематизовано авторами за MC ISO [13–15]

номічний розвиток, екологічну стійкість, соціальний розвиток, інфраструктуру, здоров'я, безпеку, ефективність управління та управління відходами. Таким чином, ці стандарти надають міським адміністраціям чіткі метрики для відстеження і покращення якості життя, стійкості до криз та сталого використання ресурсів. Проте слід виявити особливості даних типів міжнародних стандартів і за якими критеріями здійснюють користувачі свій вибір.

Даний підхід до ранжирування можна було б розширити, включивши більше міст із низьким рівнем доходу та малих міст у всьому світі, щоб запропонувати більш повне уявлення про ефективність сталого розвитку в різноманітних міських середовищах.

Розглянувши основні показники стандартів ISO для вимірювання стійких і розумних міст, на нашу думку, для розширеного вимірювання їх слід доповнити наступними аспектами:

1. Локальні специфічні дані. У стандартах ISO зазначені загальні показники, але конкретні показники можуть змінюватися залежно від регіону чи міста. Потрібно адаптувати індикатори для кожного міста, зокрема додати локальні цілі або специфічні виклики, які можуть бути характерними для конкретного міста.

2. Кількісна оцінка екологічних показників. Стандарт надає базові формули, але часто не вистачає конкретних даних для точної оцінки впливу (наприклад, зменшення викидів вуглецю від використання громадського транспорту).

3. Інтеграція даних з розумних пристроїв та IoT. Для більш точного відстеження у реальному часі, наприклад, якості повітря або завантаженості транспорту, необхідна інтеграція даних від пристроїв IoT, які б могли покращити управління.

4. Розширені індикатори для соціальної інклюзії. Соціальні показники потребують розширення, щоб включати більш специфічні індикатори інклюзивності для вразливих груп населення (інклюзивність у працевлаштуванні, доступ до послуг для маломобільних груп а також показники доступу до послуг у розрізі різних вікових, соціальних і культурних груп). Удосконалення індикаторів включає деталізацію, що враховує не тільки загальний доступ до послуг, але й конкретні показники, які демонструють наскільки адаптовані послуги для людей з інвалідністю, рівень інклюзивності в різних сферах життя, таких як працевлаштування, освіта, охорона здоров'я, додаткові показники, що відображають доступність для осіб з обмеженими можливостями, включаючи адаптовані інфраструктуру та технології.

5. Фінансовий вплив екологічних заходів. Відсутні фінансові показники, які оцінювали б економічні вигоди чи витрати від впровадження сталих та розумних рішень, що є важливим для прогнозування та звітності.

Систематизувавши пропозиції, доцільно розширити науково-методичний підхід до оцінювання і удосконалити систему індикаторів відповідно до ISO стандартів для сталих міст. Дана методика охоплюватиме систему адаптації до локальних специфік, кількісну оцінку екологічних показників, інтеграцію даних з IoT пристроїв, індикатори соціальної інклюзії та фінансовий вплив екологічних заходів. За авторською методикою запропоновано перелік локальних та інклюзивних показників для оцінювання сталих і розумних міст (які мають бути використанні як додаткові до стандартів ISO у роботі місцевих громад та об'єднань, таблиця 3).

Таблиця 3

Локальні та інклюзивні показники для оцінювання сталих і розумних міст
(додаткові до використання стандартів ISO)

Категорія	Показник	Опис	Формула розрахунку	Примітка
Адаптація до локальних специфік	Індекс локальної адаптованості	враховує відсоток адаптованих показників для конкретного міста	$\frac{\text{Кількість адаптованих показників}}{\text{Загальна кількість стандартних показників}} * 100$	Цей індекс допомагає визначити, наскільки стандарти адаптовані до потреб конкретного міста
Кількісна оцінка екологічних показників	Кількість зменшених викидів CO ₂	для покращення оцінки зменшення викидів вуглецю від використання громадського транспорту	$\text{Викиди зменшені}_{\text{CO}_2} =$ $= (\text{Викиди приватні} * \text{км} - \text{Викиди громадські} * \text{км}) *$ *Кількість пасажирів де, викиди приватні і викиди громадські – це середні викиди на км для приватного і громадського транспорту.	Цей індекс допомагає визначити обсяги CO ₂ після зміни рішень пасажирів.
Інтеграція даних з IoT пристроїв	Якість повітря	використання IoT-сенсорів у реальному часі	$AQI_{\text{сер}} = \frac{\sum AQI_i * \text{Ч}_{\text{вимір}}}{\text{Загальний час}}$ де AQI_i індекс якості повітря від кожного сенсора, Час вимір – час, протягом якого сенсор фіксує дані.	Цей індекс допомагає визначити якість повітря локально, для вимірювання використовується динамічна середня формула для реального часу
Індикатори розширеної соціальної інклюзії	Індекс доступності послуг	Характеризує доступ послуг для вразливих груп населення	$ІДП = \frac{\text{Кількість доступних послуг для маломобільних груп}}{\text{Загальна кількість послуг}} * 100$	Це дозволить вимірювати рівень інклюзивності міських послуг для різних соціальних груп.
Фінансовий вплив екологічних заходів	Індекс рентабельності екологічних заходів	Використовується для оцінки економічної вигоди від впровадження сталих рішень	$ІРЕЗ = \frac{\text{Вигоди від екологічних заходів} - \text{витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} * 100$	Це допоможе міському управлінню оцінити, наскільки ефективними є екологічні інвестиції у фінансовому вимірі.

Джерело: авторська розробка

Запропонований науково-методичний підхід характеризує гнучкість у адаптації міжнародних стандартів до місцевих потреб і дозволяють містам більш точно оцінювати прогрес у стійкості та ефективності впроваджених рішень. Серія стандартів ISO 37120, 37122 та 37123 забезпечує систематичний підхід до оцінки основних аспектів міського життя, включаючи економічний розвиток, екологічну стійкість, соціальну інклюзію, інфраструктуру, транспорт, здоров'я, безпеку та ефективність управління. Це дозволяє містам впроваджувати стандартизовані метрики, що полегшують моніторинг прогресу та покращення в різних сферах міського розвитку.

Незважаючи на універсальні стандарти ISO, важливо адаптувати показники до регіональних специфік. Це включає налаштування показників під особливі потреби конкретних міст (локальні специ-

фічні дані), що сприяє більш реалістичній та точній оцінці. Удосконалення методів оцінки екологічних показників, таких як викиди CO₂, та інтеграція даних із пристроїв IoT забезпечують динамічне і більш точне відстеження, зокрема якості повітря в реальному часі. Це сприяє більш гнучкому управлінню екологічними ризиками та відповідності сталим міським цілям. Стандарти ISO акцентують увагу на соціальних показниках, однак додаткові індикатори можуть краще врахувати потреби маломобільних груп та інших соціально вразливих категорій. Це дозволить містам оцінити доступність послуг у розрізі різних вікових, соціальних і культурних груп. Оцінка економічної вигоди екологічних заходів має важливе значення для місцевих адміністрацій, щоб обґрунтувати фінансову доцільність екологічних інвестицій.

Цей методологічний підхід сприятиме більш гнучкому застосуванню міжнародних стандартів ISO у міському середовищі, враховуючи локальні особливості й інноваційні рішення.

Висновки. Отже, міжнародні стандарти серії ISO, зокрема ISO 37120, 37122 та 37123, відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та інноваційних рішень у містах, підвищенні якості життя та готовності до викликів сучасного міського середовища. Ці стандарти надають системний підхід до оцінювання різних аспектів міського розви-

тку, від економічної стабільності до екологічної та соціальної стійкості, сприяючи більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Їх застосування дозволяє порівнювати показники розвитку міст на національному та міжнародному рівнях, тим самим стимулюючи міста впроваджувати передові практики у сфері управління. Однак для максимального ефекту важливим є адаптація цих стандартів до специфіки конкретних регіонів, що створить умови для ще більшої ефективності їх використання у міському управлінні та плануванні сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андрієнко А. Оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «smart city» у повоєнний період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління та психології права*. 2022. Випуск 4. С. 190–197.
2. Бортнік О.В. Упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як ключ до сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 31–43.
3. Гурочкіна В.В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 336 с.
4. Замковий Р.В. Науково-практичні рекомендації впровадження цілей сталого розвитку з використанням стандартів ISO. *Theory and Practice of Public Administration*. 2019. № 2 (65). С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.02.12>
5. Левчук К.О., Романюк Р. Сталий розвиток міста як ключовий фактор розвитку економіки країни. *Математичне моделювання*. № 1(46) (2022). С. 131–139.
6. Лошакова Ю.А., Аврамчук Б.О. Обґрунтування еколого-економічних показників сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Agrosvit*. 2022. № 11–12. С. 56–62.
7. Мошинський В., Клименко О.М., Клименко Л.В. Розробка системи моніторингу соціо-економіко-екологічних сфер міст. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. Випуск 1(105) 2024. С. 135–143.
8. Панчишин Т.В., Вдовін М.Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
9. Редько К.Ю., Мірошніченко В. Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємство та інновації*. 2022. № (22). С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
10. Скорик М.О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
11. Скорик М.О. Інфраструктурні виклики об'єднаних територіальних громад України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7507>
12. Юр'єва П.Б. Інноватика в управлінні сталим розвитком міст України в контексті інтеграції у Європейський союз. *Сталий розвиток міст та регіонів України в рамках Європейської інтеграції*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. 12 грудня 2023 року, м. Ірпінь. 2024. С. 115–119.
13. ISO 20400, Sustainable Procurement. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100410.html>
14. ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
15. ISO 37001, Anti-bribery management systems. URL: <https://www.iso.org/iso-37001-antibribery-management.html>
16. Kulyk P., Hurochkina V., Patsai B., Voronkova O., Hordei O. Intensifying Use of Big Data for Emerging Markets in Society 5.0. In Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling Management of Emergent Economy (M3E2 2022). P. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.5220/0011931300003432>
17. Matviienko H., Kucherkova S., Yanovska V., Hurochkina V., Ternovsky V. and Kęsy M. Governmental Management and Regulatory Measures for Advancing AI in the Ukrainian Energy Sector as a Basis for Rapid and Sustainable Development of the Ukrainian Economy. 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Wrocław, Poland, 2023. P. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275486>
18. Mutavdžija M., Buntak K., Zlatić S. An overview of ISO standards that support the development of smart cities. *Kvaliteta-jučer, danas, sutra (Quality-yesterday, today, tomorrow)*. 2021.
19. Tarasenko S., Zhuravlova H. Development sustainability assessment of kamianske city. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2019.

References:

1. Andriienko A. (2022) Otsiniuvannia zrilosti orhaniv mistsevoho samovriadiuvannia velykykh mist Ukrainy u sferi vprovadzhennia kontseptsii "smart city" u povoiennyi period [Evaluation of the maturity of local self-government bodies of large cities of Ukraine in the field of implementation of the "smart city" concept in the post-war period]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia psykholohii prava*. is 4, pp. 190–197. (in Ukrainian)

2. Bortnik O. V. (2019) Uprovazhennia mizhnarodnykh standartiv v mistsevomu samovriaduvanni yak kliuch do staloho rozvytku [Implementation of international standards in local self-government as a key to sustainable development]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 7. no. 5. pp. 31–43. (in Ukrainian)
3. Hurochkina V. V. (2020) Mekhanizmy rozvytku promyslovykh pidpriemstv v emerdzhentnii ekonomitsi [Mechanisms of development of industrial enterprises in the emerging economy]: monohrafiia. Khmelnytskyi: KhNU, 336 p. (in Ukrainian)
4. Zamkovyi R. V. (2019) Naukovo-praktychni rekomendatsii vprovadzhennia tsilei staloho rozvytku z vykorystanniam standartiv ISO [Scientific and practical recommendations for the implementation of sustainable development goals using ISO standards]. *Theory and Practice of Public Administration*, no. 2 (65), pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.02.12> (in Ukrainian)
5. Levchuk K. O., Romaniuk R. (2022) Stalyi rozvytok mista yak kliuchovyi faktor rozvytku ekonomiky krainy [Sustainable development of the city as a key factor in the development of the country's economy]. *Matematychni modeliuvannia*. no. 1(46), pp.131–139. (in Ukrainian)
6. Loshakova Yu. A., Avramchuk B. O. (2022) Obhruntuvannia ekoloho-ekonomichnykh pokaznykiv staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady [Justification of ecological and economic indicators of sustainable development of territorial communities in conditions of decentralization of power]. *Agrosvit*, no. 11–12, pp. 56–62. (in Ukrainian)
7. Moshynskyi V., Klymenko O. M., Klymenko L. V. (2024) Rozrobka systemy monitorynhu sotsio-ekonomiko-ekolohichnykh sfer mist [Development of a monitoring system of socio-economic and ecological spheres of cities]. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, is. 1(105), pp. 135–143. (in Ukrainian)
8. Panchyshyn T. V., Vdovin M. L. (2023) Komponenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad ta rehioniv v umovakh suspilno-politychnykh vyklykiv [Components of sustainable development of territorial communities and regions in the conditions of socio-political challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23> (in Ukrainian)
9. Redko K. Iu., Miroshnichenko V. (2022) Doslidzhennia staloho rozvytku v Ukraini: otsinka stanu vykonannia tsilei [Research on sustainable development in Ukraine: assessment of the status of meeting the goals]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. (22), pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1> (in Ukrainian)
10. Skoryk M. O. (2024) Yevropeyskyi dosvid zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [European experience in ensuring sustainable economic development of rural areas. Sustainable economic development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29> (in Ukrainian)
11. Skoryk M. O. (2021) Infrastrukturni vyklyky obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy [Infrastructural challenges of the united territorial communities of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7507> (in Ukrainian)
12. Iurieva P. B. (2024) Innovatyka v upravlinni stalym rozvytkom mist Ukrainy v konteksti intehtatsii u Yevropeyskyi soiuz [Innovation in managing the sustainable development of Ukrainian cities in the context of integration into the European Union]. *Stalyi rozvytok mist ta rehioniv Ukrainy v ramkakh Yevropeiskoi intehtatsii: zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. 12 hrudnia 2023 roku. Irpin. Pp. 115–119. (in Ukrainian)
13. ISO 20400, Sustainable Procurement. Available at: <https://www.iso.org/publication/PUB100410.html>
14. ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
15. ISO 37001, Anti-bribery management systems. Available at: <https://www.iso.org/iso-37001-antibribery-management.html>
16. Kulyk P., Hurochkina V., Patsai B., Voronkova O., Hordei O. (2022) Intensifying Use of Big Data for Emerging Markets in Society 5.0. In Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling Management of Emergent Economy (M3E2 2022), pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.5220/0011931300003432>
17. Matviienko H., Kucherkova S., Yanovska V., Hurochkina V., Ternovsky V. and Kęsy M. (2023) Governmental Management and Regulatory Measures for Advancing AI in the Ukrainian Energy Sector as a Basis for Rapid and Sustainable Development of the Ukrainian Economy. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Wrocław, Poland. Pp. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275486>
18. Mutavdžija M., Buntak K., Zlatić S. (2021) An overview of ISO standards that support the development of smart cities. *Kvaliteta-jučer, danas, sutra (Quality-yesterday, today, tomorrow)*.
19. Tarasenko S., Zhuravlova H. (2019) Development sustainability assessment of kamianske city. *Eastern Europe: economy, business and management*.

ISO INTERNATIONAL STANDARDS FOR SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES FOR ADAPTATION AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Summary. The article addresses the issue of sustainable urban and territorial development, emphasizing the necessity of developing comprehensive assessment and monitoring systems based on international standards. The author focuses on a multi-criteria analysis covering economic, social, and environmental aspects crucial for the resilience of urban areas. Key challenges include adapting and implementing existing standards, particularly the ISO 37120, 37122, and 37123 series, into urban management practices in Ukraine, and achieving a balance between socio-economic needs and environmental responsibility. The article analyzes a series of international standards (ISO 37120, 37122, ISO 37123) that provide a foundation for assessing such indicators as urban service quality,

living standards, innovative development, and adaptability to challenges (e.g., climate change). Attention is given to the experience of implementing these standards in various countries, enabling cities to compare achievements, ensure transparency for investors and the international community, and tailor management approaches. The article presents the author's approach to a detailed assessment of sustainable and smart urban development at the local level, based on the ISO standards series, specifically ISO 37120, 37122, and 37123. Key indicators, categorized by economic development, environmental sustainability, social development, infrastructure and transport, health, safety, governance, and waste management, allow the evaluation of various aspects of urban life to enhance quality of life, crisis resilience, and efficient resource use. The author highlights the need to adapt ISO international standards to local conditions, including the use of additional indicators to more objectively reflect the social, economic, and environmental aspects of cities in different regions. The introduction of localized and specific indicators complements the ISO standards evaluation system for sustainable urban development, promoting a flexible approach to applying them in urban environments. The recommendations ensure both the effectiveness of international standards and cities' ability to adapt to their unique needs and realities.

Keywords: sustainable development, cities, ISO 37120, ISO 37122, ISO 37123, indicators, inclusion, impacts.

УДК 336.1:504.062

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-2>

Белінська Я.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри кібернетики та прикладної математики
Державного податкового університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>*

Чаплигін О.В.

*кандидат економічних наук
Державного податкового університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7153-7559>*

Belinska Yanina

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Cybernetics and Applied Mathematics
State Tax University*

Chaplygin Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences
State Tax University*

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА І ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджується взаємозв'язок між зеленою трансформацією економіки і монетарною політикою центральних банків. Розглядаються питання впливу кліматичних ризиків на інфляцію та стабільність цін, та роль центральних банків у підтримці суб'єктів підприємницької діяльності до зеленої трансформації. Автори аналізують теоретичні основи для розробки політики, що враховує екологічну стійкість та підтримує сталий розвиток. Визначено вплив кліматичних ризиків на монетарну політику, напрями розробки зелених фінансових інструментів, пільгового кредитування суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано роль центральних банків у забезпеченні макроекономічної стабільності та підтримці зеленої трансформації шляхом збалансування цілей стабілізації цін та стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до переходу до альтернативних джерел енергії. Показано монетарні інструменти стимулювання енергозбереження суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, зокрема надання пільгових кредитів, розвиток аукціонів підтримки нових комерційних об'єктів ВДЕ, механізми ринкової премії (feed-in-premium), контракти на різницю цін, стимулювання за принципом самовиробництва.

Ключові слова: зелені фінанси; фінансова система; державна допомога; суб'єкти підприємницької діяльності; монетарна політика; екологічна стійкість; фінансові інструменти.

Вступ та постановка проблеми. Зміна клімату є одним з найбільших викликів 21-го століття і привертає все більше уваги та інтересу в останні роки. Хоча це явище не є новим, оскільки навіть природно клімат Землі постійно змінюється, людська діяльність та зростання населення прискорили цей процес за останні 100–150 років. Явище зміни клімату, наслідки якого можуть бути надзвичайно складними для суспільства, найчастіше характеризується глобальним потеплінням, таненням льодовиків та екстремальними погодними умовами. Темпи підвищення середньої глобальної температури почали прискорюватися з безпрецедентною швидкістю у другій половині 20-го століття, головним чином у північній півкулі, і наразі приблизно на 1°C вище доіндустріальних рівнів. Процес зміни клімату містить дві категорії ризиків: фізичні ризики (тобто ризики, що виникають під час зміни клімату) та ризики, пов'язані з переходом (також відомі як трансформаційні ризики). Ризики першого типу

обумовлені взаємодією між зростанням середньої температури та частішими екстремальними погодними умовами, включаючи вплив цих факторів на соціально-економічні системи. Відповідно, існують дві підгрупи фізичних ризиків: поступове глобальне потепління та пов'язані з ним фізичні зміни, такі як підвищення рівня моря або зміни в режимі опадів, і вплив природних катастроф (урагани, повені, теплові хвилі тощо). Першу підгрупу можна умовно назвати «хронічними ефектами», а другу підгрупу – «гострими ефектами» [5; 9]. Трансформаційні ризики пов'язані з переходом економіки та суспільства до низьковуглецевих операцій (наприклад, коли постачальник електроенергії переходить на модель роботи з виробництва електроенергії виключно з відновлюваних джерел).

Для вирішення цієї проблеми було прийнято Паризьку кліматичну угоду 2015 року, яка є першою в світі комплексною угодою з питань клімату. Вона спрямована на обмеження темпів підви-

щення глобальної середньої температури до 2°C від доіндустріального рівня [1]. Також важливим є підвищення здатності адаптації суб'єктів господарювання до негативних наслідків зміни клімату та сприяння кліматичній стійкості через зниження рівень викидів парникових газів. Незважаючи на те, що зобов'язання щодо зниження викидів постійно зростають, для досягнення цілей Угоди потрібні додаткові зусилля. Наприклад, Європейський Союз поставив перед собою завдання скоротити викиди парникових газів на 55% до 2030 року в порівнянні з рівнями 1990 року і досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Для цього розроблена низка заходів державної грантової підтримки та допомоги суб'єктам господарювання.

Провідний економіст Банку Англії, професор Сандра Баттен зазначає, що ми входимо в епоху, коли основою економічної конвергенції мають бути принципи стійкості та сталого розвитку [2]. Це вимагає нової економічної парадигми економічного розвитку. Зараз зрозуміло, що для досягнення цілей Паризької угоди глобальна економіка потребує значних перетворень. Так, за даними ООН, для досягнення кліматичних цілей глобальні викиди мають зменшуватися на 7,6% щорічно до 2030 року. Проте, у 2020 р. через пандемію та падіння глобальної економічної активності викиди скоротилися лише на 5,8% [2].

Однією з причин недосягнення кліматичних цілей є нестача коштів на впровадження екологічних технологій. Тому все більше центральних банків активно займаються питанням розвитку інструментів фінансування екологічних технологій за підтримки держави суб'єктам господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам зеленої трансформації економіки науковцями і практиками приділяється велика увага. Проте темпи глобального потепління, рівень адаптації до технологічного прогресу та вплив зміни клімату на глобальну активність важко точно моделювати або оцінювати. Більшість наявних досліджень в основному вивчають вплив зміни клімату на ВВП [2; 6; 7], однак аналіз споживчих цін також стає все більш актуальним. Професор Ізабель Шнабель наголошує [4], що центральні банки стикаються з регулярними шоками пропозиції. Вона вважає, що зміна відносних цін значною мірою залежить від того, наскільки швидко та ефективно економіка переходить від енергетичного виробництва на основі вуглеводнів до відновлюваних джерел енергії, і в цей період завданням центральних банків є контроль інфляційних очікувань. Адже, коли в процесі зеленої трансформації кардинально змінюються співвідношення в енергетичному балансі, пропозиція не завжди встигає за збільшенням попиту, що веде до підвищення цін у короткостроковій перспективі [8].

Стрес-тест кредитних інститутів у період кліматичних змін провів Е. Борос (Boros E.) [6]. М. Царні (Carney M.) ключову увагу приділив зростаючій ролі фінансування зелених технологій та відповідної трансформації фінансової системи для фінансу-

вання сталого розвитку [7]. Роль центрального банку в досягненні цілі сталого розвитку та сприяння зеленому фінансуванню вивчено Дікау, С. (Dikau S.) [8]. Постійний аналіз монетарної політики в умовах кліматичних змін проводить ЄЦБ [9]. Систематизацію джерел та методів їх фінансування здійснено в статті Престедж Т. (Prestedge T.) [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широкий аналіз викликів, з якими стикається монетарна політика у період зеленої трансформації, недостатньо дослідженою лишається роль монетарних заходів державної допомоги суб'єктам підприємництва у забезпеченні зеленого переходу.

Мета статті: аналіз особливостей монетарної політики у період зеленої трансформації економіки та визначення заходів державної допомоги суб'єктам підприємництва, спроможних підтримати останніх у цей період.

Результати дослідження. Вагомість завдання центрального банку щодо забезпечення зеленої трансформації економіки значною мірою залежить від наявного стану економіки країни та відповідних технологій, а також ризиків макроекономічного, фінансового ринку та геополітичного середовища, в якому працює конкретний центральний банк. В щорічному опитуванні UBS серед майже 30 центральних банків, 32% респондентів визначили зміну клімату як потенційний ризик для світової економіки [3]. У цьому контексті на початку 2020-х років збільшення інфляційного тиску, зростання цін на енергоносії та геополітичні зміни, спричинені російсько-українською війною, безсумнівно мають першочергове значення, кожен з яких становить виклик, який може мати пріоритет над зеленою трансформацією у короткостроковій перспективі. Однак у довгостроковій перспективі зелена трансформація економіки залишається ключовою для забезпечення економічної стійкості суб'єктів підприємницької діяльності та фінансової стабільності, навіть якщо короткострокові виклики, такі як прискорена інфляція та геополітичні зміни, є пріоритетними.

Визнаючи складність взаємозв'язків в економічній системі, зокрема між монетарними інструментами та стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до зеленої трансформації, ми зосередимося на декількох найважливіших питаннях з точки зору стратегії зеленого переходу, а саме:

– Як зелена трансформація економіки впливає на стабільність цін як найважливішу мету центрального банку?

– Наслідки потенційного конфлікту між цілями зеленої трансформації та стабільністю цін з точки зору зеленої діяльності центральних банків?

– Виклики центральних банків внаслідок запровадження і поширення монетарних інструментів стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до запровадження зелених технологій?

Раніше більшість наукових досліджень зосереджувалася на тому, як зміна клімату впливає на економічне зростання. Сьогодні ж увага приділяється

також впливу кліматичних змін на інфляцію, її рівень та нестабільність цін. Це пояснюється тим, що зміна клімату через стан ресурсних ринків та несприятливі погодні явища сприяє зростанню волатильності інфляції та самого рівня цін, що ставить під загрозу ефективність каналів монетарної політики.

Професор Ізабель Шнабель, член Виконавчої ради Європейського центрального банку, запропонувала поділити інфляційний вплив зміни клімату на три взаємопов'язані, але відокремлені «шоки» [4]. Перший – це «кліматфляція», яка є наслідком фізичного впливу зміни клімату (повені, посухи та ін.). Другий, «викопнофляція», пов'язаний з викопним паливом і обумовлений тим, що велика частина економік сильно залежить від вугілля та вуглеводнів (нафти, природного газу), тоді як у багатьох країнах важливим елементом боротьби зі зміною клімату є саме зростання цін на викопне паливо через екологічну шкоду, яку воно завдає. Система квот на викиди вуглекислого газу зазнає значних змін, і все більше країн запроваджують або планують запровадити вуглецевий податок, тоді як квоти стають дедалі дорожчими, що спричиняє зростання виробничих витрат і, відповідно, інфляції. Третій шок – це «зеленфляція», що означає зростання цін на сировину, яка особливо пов'язана зеленою трансформацією [4].

Феномен «зеленфляції» все більше стає предметом уваги аналітиків і економістів. Оскільки перехід до зеленої економіки та досягнення зелених цілей супроводжується значними витратами. Урядові заходи, а також значний попит у приватному секторі можуть стимулювати інвестиції, пов'язані із зеленими цілями, але вони досить дорогі, а зниження цін на відповідні еко-технології поки не може це компенсувати. Також наявний побічний ефект – феномен «зеленфляції» – зростання цін на метали та мінерали (алюміній, літій, мідь), які є необхідними для сонячної та вітрової енергетики, електромобілів та інших відновлюваних технологій. Слід зауважити, що перехід до відновлюваних технологій спочатку є витратним, але в довгостроковій перспективі підвищення ефективності та вигоди від економії на масштабах можуть зменшити тягар початкових інвестицій.

Оскільки одним з центральних завдань монетарної політики Центральних банків є забезпечення стабільності цін та підтримка економічного зростання, то його виконання у період зеленої трансформації вимагає розширення їхніх функцій та інструментів. Наведемо декілька напрямків застосування заходів центральними банками.

Зелена монетарна політика, що передбачає включення кліматичних ризиків у процес ухвалення рішень щодо грошово-кредитної політики. Це може включати розширення обсягів купівлі зелених облігацій або впровадження нових інструментів для фінансування стійких проектів.

Розробка зелених фінансових інструментів, спрямованих на підтримку екологічно чистих проектів. Наприклад, випуск зелених облігацій або стимулю-

вання інвестицій у відновлювану енергію та енерго-ефективні технології.

Оцінка фінансових ризиків, пов'язаних зі зміною клімату. Це включає аналіз ризиків для банківської системи та фінансових ринків, пов'язаних з фізичними та трансформаційними ризиками зеленого переходу.

Підтримка сталого фінансування шляхом надання кредитних ліній та інших фінансових інструментів для підтримки проектів, що сприяють зеленій трансформації. Наприклад, програми кредитування для компаній, що інвестують у відновлювану енергію або енергоефективні технології.

Співпраця з іншими організаціями для розробки загальнодержавних стратегій щодо кліматичних змін і їхнього впливу на економіку. Це може включати участь у міжнародних форумах, обмін досвідом та найкращими практиками, а також координацію дій на глобальному рівні [6, 10].

Таким чином, центральні банки відіграють важливу роль у підтримці зеленої трансформації та забезпеченні макроекономічної стабільності в умовах зміни клімату.

Зростання ринкового попиту на стабільне фінансування вимагає адаптації нормативних актів. Інтеграція факторів ESG в інвестиційні рішення є важливим інструментом для управління кліматом та іншими ризиками сталого розвитку та задоволення зростаючих очікувань суспільства щодо більш стійкої економіки. Існують проблеми, пов'язані з відсутністю прозорості та зіставимості методологій, а також ефективності показників, які використовуються для ефективного спрямування капіталу на цілі ESG та клімату.

Велике значення для зеленого переходу має процентна політика. Оскільки «зелені технології» досить дорогі вимагають значних авансових витрат, тому фінансування «зелених» технологій, особливо чутливі до змін у вартості кредиту. Низькі процентні ставки в останні роки сприяли падінню «вартості електроенергії відновлюваних джерел енергії» [1], і як наслідок, вартість електроенергії з відновлюваних джерел на поточному етапі навіть нижча за вартість електроенергії на звичайних електростанціях [15].

Зростання процентних ставок у 2022–2023 рр. може загальмувати ці процеси: оскільки електростанції, що працюють на викопному паливі, мають порівняно низькі початкові витрати, то зростання процентних ставок в умовах удорожчання технологій може перешкодити швидкій декарбонізації економіки. Іншими словами, епоха низьких процентних ставок сприяла «зеленому переходу в політиці», в умовах жорсткішання політики потрібні додаткові заходи її підтримки. Розширення кредитних спредів може посилити ці процеси в багатьох країнах, що розвиваються, і в перехідних економіках.

Загалом, наслідки підвищення процентних ставок для різних секторів економік не є симетричними. Проте саме для інноваційних секторів, якими є «зелені технології» та зелений сектор поточне

посилення грошово-кредитної політики має специфічно негативний вплив. Окремі науковці стверджують, що таке посилення може навіть суперечити меті цінової стабільності: якщо викиди парникових газів не будуть скорочені, посиляться ризики «кліматичної інфляції» та «викопної інфляції», тобто збережеться постійний інфляційний тиск, пов'язаний з високою вірогідністю стихійного лиха та постійною залежністю від газу, нафти та вугілля [16]. Такі міркування пов'язані з потенційною дилемою, пов'язаною з основним мандатом центральних банків щодо цінової стабільності та необхідністю підтримання фінансової стабільності. Хоча незалежність надає центральним банкам значну свободу дій, проте вимагає певної відповідальності центральних банків. В цілому фахівці і науковці сходяться на висновку, що якщо темпи підвищення цін не вдасться зупинити, успішність «зеленого» переходу буде поставлена під загрозу. Хоча обмежувальна монетарна політика на поточному етапі матиме позитивні наслідки в середньостроковій та довгостроковій перспективі, відновивши цінову стабільність в рамках режиму інфляційного таргетування.

ЕЦБ протягом 2023 р застосовував активні дії щодо стримування інфляції, спершу припинивши купівлю чистих активів, а потім підвищивши ключові облікові ставки сукупно на два з половиною відсоткові пункти. Також проголошено, що Євросистема більше не буде реінвестувати всі виплати основної суми від цінних паперів, термін погашення яких настав, у програму купівлі активів (APP) [4]. ЄЦБ вважає, що відсоткові ставки все повинні суттєво зростати стабільними темпами, щоб досягти рівнів, які є достатньо високими, щоб забезпечити своєчасне повернення інфляції до середньострокової цілі в 2% згідно режиму інфляційного таргетування.

Існує низка причин, чому жорсткіші умови фінансування відповідають поточним економічним та політичним умовам.

По-перше, поточна висока інфляція – це податок на інвестиції. У багатьох країнах це підвищує вартість використання капіталу шляхом підвищення ставки податку на бізнес-інвестиції. Висока інфляція також збільшує невизначеність і спотворює відносні цінові сигнали, важливі для інвестиційних рішень. Це може уповільнити зростання продуктивності, як це сталося в Сполучених Штатах у 1970-х роках. Таким чином, в умовах високої інфляції зелений перехід загальмується. Лише цінова стабільність є передумовою стійкої трансформації нашої економіки.

По-друге, інфляція сама по собі не знизиться. Те, що почалося як відносний ціновий шок, поступово перетворилося на зростання загального рівня цін. Незважаючи на поступове зниження цін на енергоносії, основний ціновий тиск зберігається. Для вирішення інфляційної проблеми умови фінансування повинні бути досить жорсткими, що сповільнить зростання сукупного попиту, зменшить тиск на підвищення цін, що завдає низки негативних наслід-

ків виробничим потужностям Єврозони через енергетичну кризу.

Відновлення рівноваги між сукупним попитом і пропозицією прискорить процес гальмування інфляції, що забезпечить збереження довгострокових інфляційних очікувань на низькому рівні.

По-третє, досвід 1970-х років показує, що політика, яка будується на припущенні, що інфляція знизиться «сама по собі» під впливом ринкових цін, може поставити під загрозу «зелений» перехід.

У цьому випадку врегулювання грошово-кредитної сфери потребуватиме ще сильнішого підвищення процентних ставок, щоб відновити довіру до номінального якоря економіки яким є рівень інфляції. У 1970-х роках умови фінансування настільки посилювалися, що накопичення капіталу стало непомірно дорогим.

Тому лише повернення темпів інфляції до рівнів, визначених режимом інфляційного таргетування створює сприятливі умови переходу до «зеленої» економіки. В даному випадку, хоча вартість кредиту підвищується, але показники реальних довгострокових процентних ставок, які є більш важливими для зелених інвестицій, залишаються досить низькими. Відтак переважна кількість економістів оцінюють вплив зростання вартості позик на перехід до нульових чистих викидів до 2050 як помірний або дуже помірний [17].

Більше того, напрям зеленого фінансування наразі досить активно фінансується у більшості країн. Так, якщо інвестиції у звичайні облигації та акції у 2022 році дещо знизилися у 2022 році, то у облигації та акції ESG спостерігався постійний приплив коштів. Така зміна структури інвестування у цінні папери обумовлена відносно більшою фінансовою привабливістю екологічних інвестицій. Наприклад у Німеччини, наприклад, прибутковість державних зелених облигацій порівняно з доходами звичайних облигацій із подібними характеристиками знизилася, що означає, що «грініум» досяг рекордних рівнів в абсолютному вираженні [4].

Фахівці ЄЦБ підтверджують позитивний зв'язок між викидами парникових газів у результаті діяльності фірми та оцінками кредитного ризику [18]. Тобто фірми, які активно не зменшують свої вуглецеві викиди, матимуть вищі премії за ризик і, вищі витратами на позики за будь-якого рівня безризикових процентних ставок. Це означає, що жорсткіші умови фінансування є не єдиною перешкодою на шляху розвитку зеленого фінансування. А зусилля щодо зниження інфляції покращують умови для «зеленого» переходу.

Велике значення має також і фінансова політика, що має узгоджуватися з монетарною політикою та орієнтуватися на прискорення переходу до екологічно чистих технологій в рамках виконання цілей Паризької угоди. Фінансова політика повинна зберігати провідну роль щодо боротьби зі зміною клімату. На жаль, більшість урядів не змогли використати період низьких процентних ставок, щоб прискорити інвестиції в екологічні та енергостійкі проекти.

Отже, найбільшою перешкодою для швидкої декарбонізації є не стільки вартість капіталу, як суттєва відсутність прогресу у виконанні урядом попередніх кліматичних зобов'язань.

За оцінками ОЕСР, наприклад, у 2021 році глобальна фіскальна підтримка виробництва та споживання вугілля, нафти та газу зросла майже вдвічі. Вторгнення Росії в Україну призвело до подальшого збільшення неефективних субсидій на викопне паливо для забезпечення короткострокової енергетики. безпеки. Тому актуалізувалося завдання якомога швидше знизити залежність від викопного палива. Поки що для цього зберігається сприятливий період – процентні витрати – завдяки тривалому періоду низьких процентних ставок і подовженню термінів погашення облігацій – залишатимуться нижчими за темпи зростання цін протягом деякого часу, таким чином сприяючи розвитку приватних та державних інвестицій. Тому ефективні схеми підтримки відновлюваних джерел енергії та зелених технологій, такі як гарантії першого збитку, субсидії процентних ставок та спонсовані урядом механізми фінансування, слід продовжувати та розширювати.

На відміну від нецільових, широкомасштабних трансфертів і субсидій на викопне паливо, які спотворюють систему стимулів, монетарне стимулювання вітається: позитивний вплив монетарних важелів центральних банків на продуктивні можливості економіки та зелений перехід допоможе як відновити цінову стабільність у середньостроковій перспективі, так і підтримувати стійкість економіки шляхом підвищення потенціалу зростання.

Україна теж активно розвиває ВДЕ, але для залучення інвестицій потрібні нові механізми підтримки. Закон №3220-IX, який скасовує «зелений» тариф, має стимулювати розвиток аукціонів та інших ринкових інструментів для підтримки «зеленої» генерації у державі мають розвиватися аукціони підтримки нових комерційних об'єктів ВДЕ, механізми ринкової премії (feed-in-premium), контракти на різницю цін, стимулювання за принципом самовиробництва (net billing) [12]. Також Уряд України запустив програму, яка дозволяє кожному домогосподарству стати енергонезалежним. Держава повністю компенсує відсотки за кредитом, а максимальна сума якого до 480 тисяч гривень терміном до 10 років. такі кредити можна оформити в Приватбанку, Ощадбанку, Укргазбанку, Сенс Банку, банку «Глобус». ОСББ та ЖБК можуть отримати кредит до 5 млн грн до п'яти років під 7% на сонячні панелі, інвертори, системи зберігання електроенергії тощо за програмою «Доступні кредити 5–7–9». Ця кредитна програма діє в комплексі із програмою «ГрінДІМ», за якою держава компенсує до 70% вартості обладнання сонячних електростанцій та теплових насосів, придбаних ОСББ та ЖБК [13].

Також ініціатива EU4Environment запускає нову програму з випуску зелених облігацій. Цей фінансовий інструмент дозволить залучити додаткові кошти для інвестування в екологічно чисті проекти. Кошти, отримані від продажу зелених облігацій, викорис-

товуватимуться виключно для фінансування таких напрямів, як відновлювана енергетика, енергоефективність, екологічний транспорт та управління відходами. Це важливий кроком розвитку фінансування сталої та екологічно чистої економіки.

Програма EU4Environment передбачає реформування системи енергетичних субсидій в країнах Східного партнерства, зокрема оновлення даних про субсидії, інтеграцію їх у міжнародну базу даних, детальний аналіз великих схем субсидування та розробку нової методології звітування. Мета цих дій – підвищити прозорість і ефективність використання бюджетних коштів та сприяти переходу до більш чистої енергетики.

Враховуючи позитивний досвід EU4Environment Європейська Бізнес Асоціація рекомендує українському уряду активніше використовувати передвступні програми ЄС для фінансування екологічних реформ. Це дозволить наблизити українську економіку до європейських стандартів. Наприклад, Польща свого часу отримала доступ до трьох передвступних програм, у рамках яких одержала допомогу на 5,8 млрд євро: Програма PHARE (Polish Hungary Assistance for Restructuring their Economies). Протягом 1990–2006 років Польща отримала з цього фонду приблизно 4 млрд євро. Зокрема, у 1990–1996 роках середні щорічні надходження становили 198 млн євро (це майже 0,2% ВВП Польщі 1995 року). Кошти надавались як безповоротні гранти та спрямовувалися на інфраструктуру (будівництво доріг, каналізаційних споруд тощо), розвиток приватного сектору, підтримку підприємств, захист довкілля, реформування державного управління та державних інституцій, зростання соціального захисту й зайнятості населення, охорону здоров'я. Також використовувалася Програма SAPARD (Special Accession Program for Agriculture and Rural Development), з якої Польща одержувала протягом 2000–2006 років 170 млн євро щорічно. Ці кошти були призначені для модернізації сільськогосподарських ферм, переробки агропродовольчої продукції та інфраструктури сільської місцевості. Завдяки програмі ISPA, Польща змогла модернізувати свою інфраструктуру та наблизитися до європейських екологічних стандартів.

У 2023 році ЄС виділив для України 585 млн євро. Орієнтовний бюджет МІР для України на 2021–2024 роки становить 640 млн євро, з яких понад 90% наша країна вже одержала. Загальний же передбачений бюджет до 2027 року – 2,6 млрд євро [19]. Але ці кошти можна отримати лише у рамках нового фінансового механізму – Ukraine Facility. Цей інструмент має стати потужним джерелом фінансування для відновлення нашої країни після руйнувань, спричинених російською агресією. У жовтні 2023 р. Європарламент розпочав процедуру затвердження цього важливого документа.

Запуск програми Ukraine Facility передбачає заміщення деяких інших програм фінансування, зокрема, МІР та IPA. Це створює ризики недоотримання Україною значних обсягів фінансування,

призначеного на підтримку зеленої трансформації. Для уникнення таких втрат необхідно передбачити механізми підтримки екологічних проєктів у рамках Ukraine Facility, наприклад, через гранти або співфінансування. Це відповідає усталеній практиці ЄС щодо підтримки країн-кандидатів і сприятиме гармонізації економічних і кліматичних цілей України з ЄС, зокрема звільнення від сплати прикордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM). У травні 2024 року ЄС схвалив Регламент про CBAM, протягом якого імпортер лише звітує про викиди CO₂, закладені в імпорт товарів, які підлягають оподаткуванню за CBAM, без стягування відповідної плати.

З 1 січня 2026 року механізм запрацює повністю, а саме: виробник товару, що підпадає під CBAM, при його імпорті до ЄС має заплатити за викиди CO₂, що вивільнилися внаслідок його виробництва, купуючи відповідну кількість сертифікатів CBAM за ринковою ціною, сформованою на ринку торгівлі квотами на викиди парникових газів ЄС (EU ETS). CBAM пошириться спочатку на залізо та сталь, алюміній, цемент, органічні хімічні речовини, добрива, електроенергію і водень. А до 2030 року, як очікується, CBAM має покривати всі сектори, які нині є учасниками EU ETS. Тобто сплачувати податок будуть виробники скла, целюлози й паперу, а також представники авіа- та морського транспорту.

Отже, Україна, маючи плани щодо євроінтеграції, також потребує значних інвестицій, зокрема у сферу екологічних інвестицій. Програма Ukraine Facility та IPA могла б стати потужним інструментом для досягнення цих цілей. Тому уряд України має активізувати зусилля для того, щоб включити Україну до переліку країн, які отримують фінансування для реалізації важливих інфраструктурних проєктів та сприятиме економічному зростанню країни.

Таким чином, низка ризиків та викликів зеленого переходу вимагають для його забезпечення заходів державної допомоги у вигляді грантових програм та пільгових кредитів, що розширить можливості суб'єктів господарювання фінансувати заходи переходу до альтернативних джерел енергії.

Висновки. Роль держави виявилася вирішальною під час подолання фінансової кризи 2008 року та спалаху коронавірусу в 2020 році, а також у період відновлення після цих криз. Так само для зеленої трансформації економіки необхідні скоординовані дії урядових структур в різних сферах для підтримки суб'єктів підприємницької діяльності. Значні ризики вбудовування екологічної стійкості в економічну структуру обумовлюють потребу у грантовій підтримці та державній допомозі. Водночас центральні банки мають враховувати виклики прискорення цін у період зеленого переходу. Оптимальним, на нашу думку, є підхід, при якому центральні банки підтримували б стабільність цін за паралельного пошуку монетарних способів сприяти зеленій трансформації економіки. Велику роль відіграє координованість дій монетарної і фінансової політик в контексті фінансування зеленої трансформації економіки.

В силу інноваційності та ризикованості, що підвищує вартість зелених технологій, їх впровадження без активного державного втручання та підтримки монетарними інструментами центральних банків стає практично неможливою. З огляду на нелінійний характер процесів зеленого переходу, своєчасне прийняття рішень регуляторами щодо розгортання пільгових кредитних програм є критично необхідним. Нехтування заходами щодо переходу до екологічно-чистих відновлювальних джерел енергії може зменшити витрати держави у короткостроковій перспективі, але збільшить ризик серйозних кліматичних катастроф із значними соціальними та економічними наслідками.

Список використаних джерел:

1. The Paris Agreement. Official web site of the United Nations. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Batten S. – Sowerbutts R. – Tanaka M Climate Change: Macroeconomic Impact and Implications for Monetary Policy. *Ecological, Societal, and Technological Risks and the Financial Sector*. 2022. P. 13–38.
3. UBS Annual Reserve Manager Survey. UBS Reserve Management Seminar. URL: <https://www.ubs.com/global/en/asset-management/globalsovereign-markets/reserve-management-seminar-highlights.html> (дата звернення: 13.09.2024).
4. Schnabel, I. Climate Change and Monetary Policy. IMF External Publication. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2022/09/isabel-schnabel-ECBclimate-change.htm> (дата звернення: 05.09.2024).
5. Bloomberg: Carney Unveils \$130 Trillion in Climate Finance Commitments. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-02/carney-s-climate-alliance-crests-130-trillion-as-pledges-soar> (дата звернення: 08.09.2024).
6. Boros E. Risks of Climate Change and Credit Institution Stress Tests. *Financial and Economic Review*. 2023. Vol. 19(4). P. 107–131.
7. Carney M. Clean and Green Finance. A new sustainable financial system can secure a net zero future for the world. *Finance & Development*. 2024. IMF. P. 20–22.
8. Dikau S. Central bank mandates, sustainability objectives and the promotion of green finance. *Ecological Economics*. 2024. Vol. 184. P. 47–52.
9. ECB Climate change and monetary policy in the euro area. *ECB Occasional Paper Series*. 2023. Vol. 271. P. 112–119.

10. Prestedge T. Financing the green transition. CBI. URL: <https://www.cbi.org.uk/articles/financing-the-green-transition/> (дата звернення: 11.09.2024).
11. WEF. Net-Zero Challenge: The supply chain opportunity. Report, World Economic Forum Insight. 2023. URL: <https://www.weforum.org/report/net-zero-challenge-the-supply-chainopportunity/> (дата звернення: 18.09.2024).
12. Коваленко О. Україна здійснює "зелений" перехід. Як це буде. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/20/718199/> (дата звернення: 20.08.2024).
13. Уряд запустив кредити на сонячні станції під 0%. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/07/22/uryad-zapustyv-kredyty-na-sonyachni-stancziyi-pid-0/> (дата звернення: 22.07.2024).
14. Egli F. et al. A dynamic analysis of financing conditions for renewable energy technologies, *Nature Energy*. 2018. Vol. 3. P. 1084–1092.
15. Levelized Cost of Electricity. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems June. URL: <https://www.ise.fraunhofer.de/en/publications/studies/cost-of-electricity.html> (дата звернення: 14.08.2024).
16. Schnabel I. A new age of energy inflation: climateflation, fossilflation and greenflation. URL: <https://www.bis.org/review/r220317b.htm> (дата звернення: 22.09.2024).
17. Cohen D. Inflation and the User Cost of Capital: Does Inflation Still Matter? *The Costs and Benefits of Price Stability*. 1999. Vol. 6062.
18. Carbone S. et al. The low-carbon transition, climate commitments and firm credit risk. *Working Paper Series*. 2021. Vol. 2631.
19. План для Ukraine Facility URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).

References:

1. The Paris Agreement. Official web site of the United Nations. Available at: <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement> (accessed September 15, 2024).
2. Batten S., Sowerbutts R., Tanaka M. (2022) Climate Change: Macroeconomic Impact and Implications for Monetary Policy. Ecological, Societal, and Technological Risks and the Financial Sector. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 13–38.
3. UBS (2023) UBS Annual Reserve Manager Survey. UBS Reserve Management Seminar. Available at: <https://www.ubs.com/global/en/asset-management/globalsovereign-markets/reserve-management-seminar-highlights.html>. (accessed September 13, 2024).
4. Schnabel I. Climate Change and Monetary Policy. IMF External Publication. International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2022/09/isabel-schnabel-ECBclimate-change.htm>. (accessed September 5, 2024).
5. Bloomberg: Carney Unveils \$130 Trillion in Climate Finance Commitments. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-02/carney-s-climate-alliance-crests-130-trillion-as-pledges-soar> (accessed September 8, 2024).
6. Boros E. (2023) Risks of Climate Change and Credit Institution Stress Tests. *Financial and Economic Review*, no. 19(4), pp. 107–131.
7. Carney M. (2024) Clean and Green Finance. A new sustainable financial system can secure a net zero future for the world. *Finance & Development*. IMF, pp. 20–22.
8. Dikau S. (2022) Central bank mandates, sustainability objectives and the promotion of green finance. *Ecological Economics*, vol. 184. pp. 47–52.
9. ECB (2023) Climate change and monetary policy in the euro area. *ECB Occasional Paper Series*, vol. 271, pp. 112–119.
10. Prestedge T. Financing the green transition. CBI. Available at: <https://www.cbi.org.uk/articles/financing-the-green-transition/> (accessed September 11, 2024).
11. WEF Net-Zero Challenge: The supply chain opportunity. Report, World Economic Forum Insight. Available at: <https://www.weforum.org/report/net-zero-challenge-the-supply-chainopportunity/> (accessed September 18, 2024).
12. Україна здійснює "зелений" перехід. Як це буде? [Ukraine is making a "green" transition. How will it be?]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/20/718199/> (accessed August 20, 2024).
13. Uryad zapustiv krediti na soniachni stantsii pid 0% [The government launched loans for solar plants at 0%]. Available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/07/22/uryad-zapustyv-kredyty-na-sonyachni-stancziyi-pid-0/> (accessed July 22, 2024).
14. Egli F. et al. (2018) A dynamic analysis of financing conditions for renewable energy technologies, *Nature Energy*, vol. 3, pp. 1084–1092.
15. Levelized Cost of Electricity. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems June. Available at: <https://www.ise.fraunhofer.de/en/publications/studies/cost-of-electricity.html> (accessed August 14, 2024).
16. Schnabel I. A new age of energy inflation: climateflation, fossilflation and greenflation. Available at: <https://www.bis.org/review/r220317b.html> (accessed September 22, 2024).
17. Cohen D. (1999) Inflation and the User Cost of Capital: Does Inflation Still Matter?. *The Costs and Benefits of Price Stability*. vol. 6062.
18. Carbone S. et al. (2021) The low-carbon transition, climate commitments and firm credit risk. *Working Paper Series*. vol. 2631.
19. Plan dlya Ukraine Facility [A Plan for Ukraine Facility]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (accessed September 10, 2024).

MONETARY POLICY AND STATE ASSISTANCE MEASURES TO BUSINESS SUBJECTS IN THE GREEN TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Summary. Climate change is one of the 21st century's greatest challenges, driven by human activities and population growth over the past 100–150 years. Its effects, such as global warming and extreme weather events, have serious implications, necessitating urgent climate protection measures. The Paris Agreement, signed in 2015, aims to limit global temperature rise to below 2°C, with efforts to keep it to 1.5°C. Despite growing commitments, more action is needed to meet these goals, as the global economy must undergo significant transformation to achieve sustainability. Central banks are increasingly engaging with environmental sustainability to mitigate economic risks posed by climate change. According to a UBS survey, 32% of central banks view climate change as a global economic risk, and 70 of 135 central banks have mandates related to sustainability. However, the green transition presents challenges, especially given current inflationary pressures, rising energy prices, and geopolitical shifts, such as those caused by the Russia-Ukraine war. This study explores the relationship between the green transition and monetary policy. Central bank mandates influence monetary conditions and the greening of the financial system, ideally leading to price stability and a green economy. However, determining the appropriate instruments and understanding the broader economic impact is complex. Key strategic questions include how the green transition affects price stability, the implications of potential conflicts between green goals and price stability, and the challenges central banks face in ensuring sustainability. Recent research highlights the inflationary effects of climate change into “climateflation”, “fossilflation”, and “greenflation”. These effects increase inflation volatility, complicating monetary policy. The role of central banks in ensuring macroeconomic stability and supporting green transformation by balancing the goals of price stabilization and stimulating business entities to transition to alternative energy sources is substantiated. Monetary instruments for stimulating energy conservation of business entities in Ukraine are shown, in particular, the provision of soft loans, the development of auctions for the support of new commercial renewable energy facilities, market premium mechanisms (feed-in-premium), price difference contracts, incentives based on the principle of self-production.

Keywords: green finance, financial system, state aid, business entities, monetary policy, environmental sustainability, financial instruments.

Брензович К.С.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Драгольчук А.В.

*аспірант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Готра А.А.

*магістрант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Brenzovych Kateryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations
State University "Uzhhorod National University"*

Draholchuk Andrii

*Postgraduate Student
State University "Uzhhorod National University"*

Hotra Anatolii

*Master Student
State University "Uzhhorod National University"*

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЄС

Анотація. У статті досліджено структуру виробництва та експорту сільськогосподарської продукції ЄС. Визначено роль сільського господарства як сировинної основи харчової галузі та його роль у забезпеченні продовольчої безпеки об'єднання. Проаналізовано географічну та товарну структуру експорту й імпорту ЄС. Визначено, що ключовою перевагою структури зовнішньої торгівлі ЄС є те, що імпорт представлений здебільшого сировинною продукцією низької вартості та такої, що не виготовляється в ЄС в силу кліматичних обмежень, в той час як експорт формується за рахунок готової продукції високої якості та вартості. Розглянуто успішний приклад лідера світового експорту ЄС – Нідерландів у напрямку розвитку високоефективного аграрного сектору, що сформувався в умовах обмеженості ресурсів на засадах використання сучасних технологій.

Ключові слова: аграрний сектор, сільськогосподарська продукція, експорт, імпорт, торгівля, ЄС, харчова галузь, глобальна конкуренція.

Вступ та постановка проблеми. Європейський Союз – визнаний світовий лідер у виробництві та продажу сільськогосподарської продукції та готових харчів. Значний ресурсний потенціал та науково обґрунтована політика підтримки аграріїв дозволили вибудувати високоефективне, технологічне та безпечне виробництво аграрної продукції і водночас забезпечити високий рівень продовольчої безпеки. Впродовж декількох останніх років підтримка стало рівня виробництва відбувається в умовах кризових процесів та зростаючої глобальної конкуренції, що ускладнюють втілення ключових положень спільної політики ЄС та збереження світового лідерства на ринку продовольства. Відтак актуальною та необхідною є об'єктивна оцінка сучасного стану, існуючого експортного потенціалу та перспектив розвитку аграрного бізнесу ЄС. Враховуючи збли-

ження нашої країни із об'єднанням, що відбувається після вступу в дію Угоди про асоціацію та подання заявки України на членство, а також вагомість аграрного сектору для національної економіки, даний напрям дослідження є важливим з точки зору розробки рекомендацій щодо удосконалення роботи вітчизняного аграрного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку аграрного бізнесу ЄС розглядають вітчизняні та іноземні науковці. Зокрема, Н. Чорна та Р. Чорний аналізують вплив політики ЄС на діяльність аграрного сектору та можливості використання механізмів спільної політики для України у перспективі інтеграції до ЄС. Досвід країн ЄС у впровадженні інновацій у діяльність аграрних підприємств досліджує І. Мазур. Л. Шпортюк зосереджує увагу на комплексній дії механізму держав-

ної підтримки аграріїв у ЄС. Однак доповнення та подальшого вивчення потребує питання експортної діяльності аграрного бізнесу ЄС у сучасних умовах, зокрема дослідження перспектив експорту сільськогосподарської продукції та ролі аграрного бізнесу ланцюгу створення і постачання на світових ринках готової продукції харчування.

Метою статті є дослідження експортного потенціалу аграрного сектору ЄС та особливостей його реалізації у сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань: дослідження динаміки та структури аграрного експорту ЄС, виявлення особливостей експортної спеціалізації країн ЄС на світовому ринку, визначення ролі сільського господарства як сировинної бази та складової комплексу виробництва готових продуктів харчування і їх експорту з ЄС. У підготовці статті використано загальнонаукові методи дослідження та спеціальні методи економічного аналізу. Інформаційною базою слугували статистичні дані комітету статистики ЄС (Євростату).

Результати дослідження. Сільське господарство ЄС не має значного внеску у ВВП об'єднання – вже понад 15 років частка сільського господарства у ВВП не перевищує 1,3%, а зайнятість у сільському господарстві становить лише близько 4%. Разом з тим, рівень розвитку даного сектору економіки та його ефективність є настільки високими, що за ЄС закріпився статус лідера на світовому ринку продовольства. Окрім цього, сільське господарство є головним постачальником сировини та проміжної продукції для харчової галузі, яка має значну роль у експорті об'єднання.

Унікальною рисою внутрішнього ринку ЄС є майже повне покриття його потреб у продуктах

харчування власним виробництвом. Більшість харчів, що споживаються в ЄС, є виготовлені в межах об'єднання. Імпорт становить лише 25% внутрішнього споживання, а його основу формує продукція з низьким ступенем обробки – сировина, яка використовується внутрішніми виробниками для виготовлення з неї готової продукції. Зрештою, аграрний імпорт ЄС дозволяє диверсифікувати виробничі можливості аграрних підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність. Таким прикладом може бути імпорт сої, яка становить основу вигодовування свійських тварин і ввозиться на територію ЄС безмитно [1].

Сільське господарство ЄС перш за все зорієнтоване на внутрішнього споживача. Структура виробництва характеризується широкою номенклатурою і збалансованістю. Основна частина виробництва припадає на Францію, Німеччину, Італію та Іспанію (близько 57,7% валового виробництва), а разом з ще трьома лідерами – Польщею, Нідерландами та Румунією вони створюють три чверті сільськогосподарської продукції в ЄС.

Завдячуючи високоефективному сільському господарству ЄС посідає вагоме місце на світовому ринку аграрної продукції. У 2023 році сільськогосподарськими підприємствами ЄС було виготовлено продукції на понад 537 млрд євро, з них 288 млрд припадало на продукцію рослинництва. З цього обсягу 225 млрд становила валова додана вартість, а решта (тобто більше 50%) припадала на проміжне споживання. Вартісні обсяги виробництва стало зростати з 2010 року [2].

Як видно з рисунку 1, найбільша частка у структурі виготовленої аграрної продукції припадає на овочі, крупи та молоко.

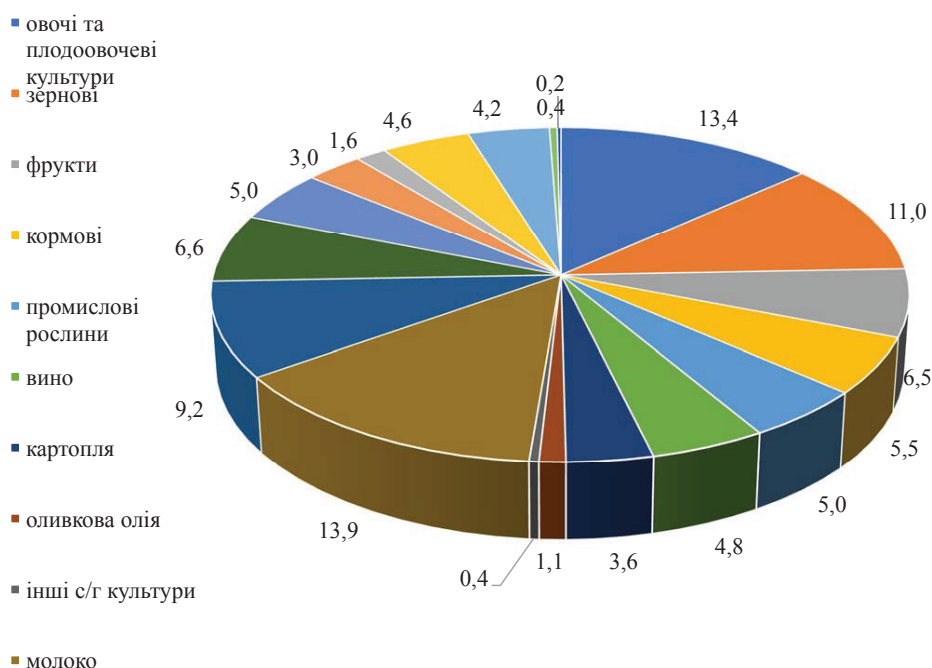


Рис. 1. Структура валового виробництва аграрного сектору ЄС у 2023 році, % до вартісного обсягу

Джерело: побудовано за даними [2]

Завдячуючи високоефективному сільському господарству ЄС посідає вагоме місце на світовому ринку аграрної продукції. У 2023 році ЄС досяг рекордного значення профіциту у торгівлі продукцією харчування, що становив 70 мільярдів євро, що на 22% вище, ніж у 2022 році. Зростання експорту та профіциту зовнішньої торгівлі аграрною продукцією є результатом стабільних обсягів виробництва та зростаючих цін на експортну продукцію сільського господарства порівняно зі зниженням цін на імпорт з інших країн. Негативним сальдо торгівлі було лише за такими видами продукції як насіння олійних культур, чай, какао, спеції. Близько 30% експорту припадає на три основні категорії експорту – зернові продукти та продукти помелу, молочну продукцію та вино. Значну динаміку зростання експорту мають такі категорії як продукція із фруктів, шоколад та кондитерські вироби [3].

Профіцит у торгівлі сировинною сільськогосподарською продукцією (без врахування готових до споживання оброблених продуктів) становив 46 мільярдів євро. Головною експортною позицією у 2023 році все ж були продукти харчування (52%), в той час як внесок інших загальних категорій розподілився наступним чином: продукція рослинництва (22%), продукція тваринництва (22%), жири та олії (4%). У імпорті переважала необроблена продукція рослинного та тваринного походження, в той час як на готову продукцію доводилося 37% – рис. 2.

Таким чином, ЄС переважно імпортує сировину, а постачає на світовий ринок готову продукцію з високим ступенем обробки.

Головними партнерами ЄС у торгівлі аграрною продукцією є Великобританія, Бразилія, США, Китай, Норвегія. У 2023 році на експорт до Великобританії припадало 22% загального обсягу, на другому місці був Китай (11%) та на третьому –

США (8%). Натомість імпортували до ЄС найбільше продукції з Бразилії (9%), Великобританії (8%), Китаю (7%) [5].

У розрізі основних категорій торгівлі аграрною продукцією можна зазначити, що:

1) найбільшим імпортером тваринної продукції з ЄС є Великобританія, в той час як Норвегія постачає найбільше такої продукції на ринок ЄС (головним чином риби);

2) понад 20% рослинної продукції ЄС постачається до Великобританії, а найбільше імпортується із Бразилії (11%) та України (10%);

3) найбільше жирів та олій постачається на ринок ЄС з Індонезії (20%), а експортується до США (18%);

4) основними покупцями готової харчової продукції ЄС є Великобританія та США, а постачальником – Бразилія [4].

Аграрний сектор ЄС, попри те, що вже є головним постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок, має значний експортний потенціал. Зростання кількості споживачів у світі, зміна споживчих вимог (зростання попиту на якісну, безпечну, екологічну та різноманітну їжу) означає перспективу для аграрного бізнесу ЄС, який виготовляє продукцію, що відповідає високим стандартам якості. Найбільшими експортерами аграрної продукції ЄС є Нідерланди, Німеччина та Франція, які водночас є серед п'яти найбільших світових експортерів аграрної продукції. Значний експортний потенціал мають також агровиробники Іспанії, Італії та Польщі.

Нідерланди є лідером аграрного експорту ЄС та другим у світі експортером агропромислової продукції, постачаючи на ринок товарів сільськогосподарського походження на близько 65 мільярдів євро щорічно (17,5% національного експорту).

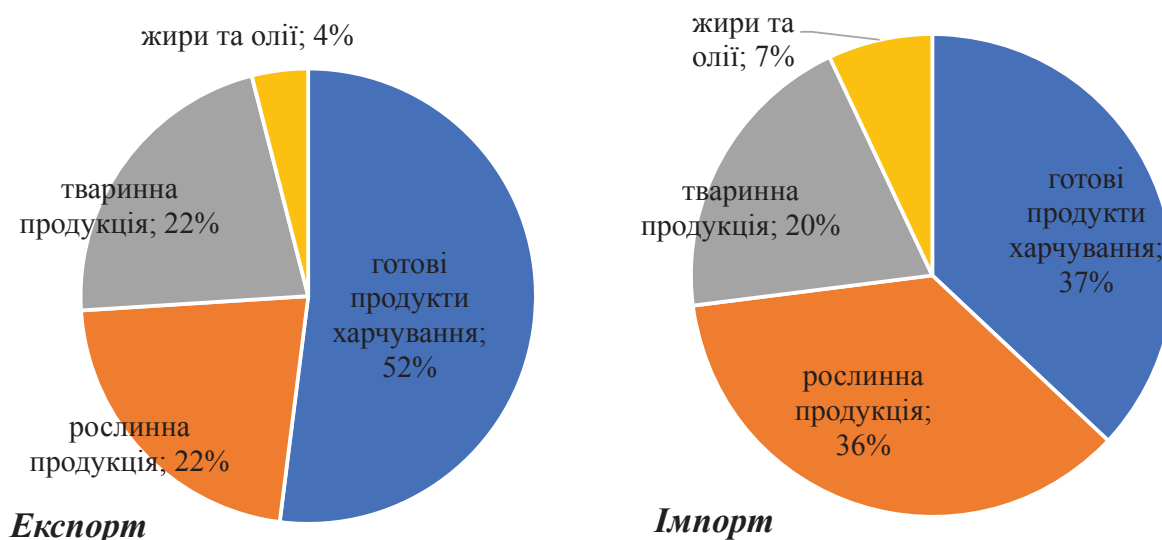


Рис. 2. Аграрний експорт та імпорт ЄС за категоріями продукції, у % до вартісного загального обсягу, 2023

Джерело: [4]

Країна успішно вирішила поставлене урядом 20 років тому завдання виготовляти вдвічі більше харчів, аніж потрібно власному населенню. В результаті, Нідерланди, маючи територію трохи більшою за штат Мериленд, стала другою у світі після США країною-експортером продовольства. Високотехнологічне аграрне виробництво Нідерландів першим у світі втілило у практику вирощування м'яса на клітинних культурах, вертикальні ферми, роботизацію виробництва молока. Нідерланди є найбільшим експортером м'яса в Європі, а також забезпечують овочами більшу частину Західної Європи. Маючи у розпорядженні незначні посівні площі (лише вдвічі більші за Мангеттен), голландські аграрії впровадили низько затратні технології виробництва і вирощують у теплицях у 10 разів більше врожаю, аніж могли б виростити на відкритому ґрунті, використовуючи при цьому у десятки разів менше води за середньосвітовий показник [6].

Харчова промисловість, ресурсною основою якої є продукція, що виробляється сільським господарством, є ключовим сектором економіки ЄС, поряд із машинобудуванням та виробництвом машин та обладнання, а за показниками товарообороту, внеску у загальні обсяги інвестування та внеску у створення доданої вартості ця галузь випереджає інші сектори промислового виробництва. Висококонкурентна продукція виробників продуктів харчування цінується на світових ринках за її якість та безпечність. У ЄС сформувався так званий «розширений ланцюг постачання», що об'єднує первинне виробництво сільськогосподарської продукції, виробників готової харчової продукції та обслуговуючий сектор у тісній кооперації, а нерідко і у повному поєднанні виробничих потужностей. Нині у такому «ланцюзі» задіяно близько 28 мільйонів працівників. Найбільше підприємств, що здійснюють виготовлення продуктів харчування та напоїв, діє у Франції, Італії, Іспанії, Греції та Польщі. Очевидним регіональним лідером є Франція, де річні обороти галузі перевищують 220 млрд євро на рік.

Для аграрних підприємств ЄС, зокрема ферм, нині характерне укрупнення і зменшення кількості невеликих господарств. Разом зі збільшенням розмірів ферм підвищується їх продуктивність. Економія на масштабі також допомогла потенціалу ферм інвестувати та стати більш продуктивними та стійкими. А це, в свою чергу, дозволило диверсифікувати експорт та розширити географію торгівлі.

Зростання виробництва, що відбувається на основі росту продуктивності, дозволяє не лише максимально задовольняти потреби внутрішнього ринку, але і активізувати експорт. В результаті, ЄС покращив свої експортні позиції у торгівлі пшеницею, житом, вином, молочною продукцією, зміг зберегти сталі позиції у торгівлі м'ясом та оливками всупереч викликам крайніх років. Водночас, експорт ЄС диверсифікується, головним чином через розширення географії торгівлі у Азійському регіоні [7].

Фермерські господарства, в тому числі невеликі та такі що працюють за принципом самозабезпечення (індивідуальні підсобні господарства), становлять важливу опору внутрішньої продовольчої безпеки, однак основу експортної спеціалізації становлять все ж великі агрохолдинги та потужні виробники готових продуктів харчування, що забезпечують експортні надходження до ЄС через представлення на світових ринках. Такі компанії тісно співпрацюють з фермерськими господарствами у постачанні сировини або ж поєднують виробництво сировини та готової продукції. Відносини між європейськими фермерами та обробною, харчовою промисловістю забезпечили потужний внутрішній ринок і нові створили ринкові можливості в третій країнах. Однак очевидним є і те, що продуктивність, технологічність аграрного бізнесу, його стійкість в умовах макроекономічних нестабільностей та криз, високі стандарти якості продукції безпосередньо є результатом успішної та ефективної спільної політики у напрямі підтримки аграрного виробництва та експорту.

Висновки. На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що Європейський Союз займає вагоме місце на світовому ринку аграрної продукції та провідним постачальником готових харчів. Враховуючи зростаюче населення планети та підвищення вимог до якості продукції ЄС має очевидний потенціал нарощення збуту продуктів харчування на світовому ринку. Тісна кооперація виробників первинної продукції, виробників продукції харчування та обслуговуючих підприємств у так званому «ланцюзі постачання» дозволяє забезпечувати диверсифіковане виробництво та ефективно реалізувати його експортний потенціал. Зрештою, саме завдяки високоефективному аграрному бізнесу забезпечується і високий рівень продовольчої безпеки об'єднання.

Список використаних джерел:

1. Grumbling in the Fields: EU Agriculture and Trade. *European Centre for International Political Economy* : web-site. URL: <https://ecipe.org/blog/grumbling-in-the-fields-eu-agriculture-and-trade/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Performance of the agricultural sector. *Eurostat*: web-site. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector#Value_of_agricultural_output (дата звернення: 10.10.2024).
3. EU agri-food trade achieved a record surplus in 2023. *European Commission* : web-site. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agri-food-trade-achieved-record-surplus-2023-2024-04-05_en#:~:text=agri%2Dfood%20products-,Exports,%25%20\(%E2%82%AC51.3%20billion\)](https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agri-food-trade-achieved-record-surplus-2023-2024-04-05_en#:~:text=agri%2Dfood%20products-,Exports,%25%20(%E2%82%AC51.3%20billion)) (дата звернення: 10.10.2024).
4. Extra-EU trade in agricultural goods. *Eurostat*: web-site. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Extra-EU_trade_in_agricultural_goods#EU_trade_in_agricultural_products:_surplus_of_.E2.82.AC46_billion (дата звернення: 10.10.2024).

5. EU trade since 1988 by HS2-4-6 and CN8. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409/legacyMultiFreq/table?lang=en> (дата звернення: 12.10.2024).
6. Agriculture and horticulture. *Government of the Netherlands*. URL: <https://www.government.nl/topics/agriculture/agriculture-and-horticulture#:~:text=The%20Dutch%20agricultural%20sector%20produces,like%20sweet%20peppers%20and%20roses> (дата звернення: 12.10.2024).
7. EU agricultural outlook 2023–2035. *European Commission*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/a353812c-733e-4ee9-aed6-43f8f44ca7f4_en?filename=agricultural-outlook-2023-report_en_0.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

References:

1. Grumbling in the Fields: EU Agriculture and Trade. *European Centre for International Political Economy*: web-site. Available at: <https://ecipe.org/blog/grumbling-in-the-fields-eu-agriculture-and-trade/> (assessed October 10, 2024).
2. Performance of the agricultural sector. *Eurostat*: web-site. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector#Value_of_agricultural_output (assessed October 10, 2024).
3. EU agri-food trade achieved a record surplus in 2023. *European Commission*: web-site. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agri-food-trade-achieved-record-surplus-2023-2024-04-05_en#:~:text=agri%2Dfood%20products-,Exports,%25%20\(%E2%82%AC51.3%20billion\)](https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agri-food-trade-achieved-record-surplus-2023-2024-04-05_en#:~:text=agri%2Dfood%20products-,Exports,%25%20(%E2%82%AC51.3%20billion)) (assessed October 10, 2024).
4. Extra-EU trade in agricultural goods. *Eurostat*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Extra-EU_trade_in_agricultural_goods#EU_trade_in_agricultural_products:_surplus_of_.E2.82.AC46_billion (assessed October 10, 2024).
5. EU trade since 1988 by HS2-4-6 and CN8. *Eurostat*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409/legacyMultiFreq/table?lang=en> (assessed October 12, 2024).
6. Agriculture and horticulture. *Government of the Netherlands*. Available at: <https://www.government.nl/topics/agriculture/agriculture-and-horticulture#:~:text=The%20Dutch%20agricultural%20sector%20produces,like%20sweet%20peppers%20and%20roses> (assessed October 12, 2024).
7. EU agricultural outlook 2023–2035. *European Commission*. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/a353812c-733e-4ee9-aed6-43f8f44ca7f4_en?filename=agricultural-outlook-2023-report_en_0.pdf (assessed October 13, 2024).

EXPORT POTENTIAL OF THE EU AGRISECTOR

Summary. The importance of the study subject is explained by the increase in demand on foods and its quality it the world, together with growing obstacles to producing safe and affordable foods and raw materials for their production. The EU is a unique case of building effective ready-to-eat food production based on its own agri-production, providing foods both for internal and overseas consumption. Therefore, the European sector is a reliable base of food security and an important source of export income. The article examines the structure of production and export of EU agricultural products. The role of agriculture as the raw material base of the food industry and its role in ensuring the food security of the association is determined. The geographical and commodity structure of the EU exports and imports is analyzed basing on the data provided by the official statistical resources of the EU. It was determined that the key advantage of the structure of the EU agritrade is that imports are represented mostly by raw products of low value and those that are not manufactured in the EU due to climatic restrictions, while exports are formed at the expense of finished products of high quality and value. It was determined that despite the insignificant contribution of agriculture to the Union's GDP, the level of development of this sector of the economy and its efficiency are so high that the status of the leading supplier of food to the world market has been secured for the EU. The agricultural sector is the main supplier of raw materials and intermediate products for the food industry, which has a significant role in the union's exports, and is an important component of the so-called "food chain". It was also determined that a unique feature of the EU internal market is the almost complete coverage of its needs in food products by its own production. Imports make up a small part of domestic consumption, and are formed due to products with a low degree of processing. The successful example of the Netherlands was considered as of the world export leader in the development of a highly efficient agricultural sector, which was formed based on the use of modern technologies in conditions of limited resources.

Keywords: agricultural sector, agricultural products, export, import, trade, EU, food industry, global competition.

Буряк М.О.

аспірант

*Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Шиян Н.І.

*доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Buriak Mykhailo

Postgraduate Student

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

Shyian Natalia

Doctor of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ, ПОТЕНЦІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УКРАЇНСЬКИХ ІТ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. Дослідження детально аналізує готовність, потенціал та результативність організаційних змін в українських ІТ-організаціях, враховуючи популярні моделі управління організаційними змінами. Проведений порівняльний огляд цих моделей, виявив, як вони впливають на ефективність впровадження інновацій та адаптацію до нових ринкових викликів. У ході дослідження використовувались кількісні та якісні методи для оцінки впливу управлінських підходів, що дозволило відокремити ключові успішні стратегії і практики. Результати дослідження вказують на значимі фактори, які сприяють успішному управлінню змінами. В статті надаються рекомендації щодо покращення стратегічних підходів управління змінами в ІТ-секторі України, що може допомогти цим організаціям ефективніше реагувати на динамічні зміни умов бізнесу.

Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, KPI, ІТ організації, оцінка результативності змін.

Вступ та постановка проблеми. Сучасне динамічне бізнес-середовище та стрімкий розвиток технологій створюють виклики та можливості для ІТ-компаній. У той же час, в умовах глобальної конкуренції та невизначеності, зокрема через повномасштабне військове вторгнення, українські ІТ-компанії змушені адаптувати свої стратегії та операційні моделі для стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Незважаючи на існуючий потужний потенціал і високий рівень кваліфікації працівників, багато українських ІТ-компаній стикаються з труднощами у впровадженні змін. Відсутність структурованого підходу до оцінки їх готовності до змін, потенціалу та організаційної результативності змін обмежує можливості інтеграції новітніх технологій, оптимізації бізнес-процесів та підтримання високої якості обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Готовність до змін є критичною для успішного впровадження ініціатив на будь-якому рівні діяльності організації. Згідно аналізу робіт Льюмана В., Раферті А., Ассафа А., Грейвса Л. Та інших практиків свідчать, що організаційна готовність до

змін є ключовою передумовою для їх успіху [1–4]. Проте, залишається недостатньо дослідженим, про що додатково згадує Раферті А., як корелює готовність організації до змін із моделями, які можуть бути використані ними в процесі проведення таких змін [2].

Ассаф А., трактує результативність змін визначається успішною реалізацією стратегій, що призводить до підвищення продуктивності, зростання доходів, прибутковості та збереження споживачів продукції або послуг [3]. Ефективне управління змінами включає залученість працівників, оптимізацію процесів, що, за словами Л. Грейвса «підвищує конкурентну перевагу організації» [4]. Консолідує, за Грейвсом та Ассафом результативність змін визначається підвищенням організаційної ефективності, фінансового успіху і лояльності клієнтів [3–4]. Незважаючи на значні дослідження в галузі управління змінами, залишаються ряд невирішених питань, зокрема недостатньо досліджено вплив різних типів змін на кожен з чинників у ІТ організаціях і впровадження чіткіших метрик для оцінки результативності змін з урахуванням специфіки ІТ організацій.

Метою статті є проведення аналізу існуючих моделей управління змінами, зосередивши увагу на їх теоретичних основах, застосованих підходах та загальних принципах, а також виявлення доцільності їх використання у сфері ІТ, враховуючи специфічні потреби та виклики цього сектора. Ми прагнемо розробити методологію оцінки готовності, потенціалу та результативності змін в ІТ-організаціях, яка враховуватиме особливості українського ІТ-сектору. Особлива увага приділяється динамічному розвитку, технологічним викликам та потребі в високій адаптивності до змін. Ці цілі спрямовані на створення науково-обґрунтованої бази для підвищення ефективності управління змінами, що сприятиме успішному впровадженню інновацій та стійкому розвитку українських ІТ-компаній.

Результати дослідження. Управління змінами в ІТ-секторі потребує комплексного підходу, що враховує як специфіку галузі, так і особливості конкретної організації. Важливим етапом є оцінка готовності та потенціалу компанії до змін, що дозволяє визначити, наскільки компанія готова адаптуватися до нових умов та використовувати можливості, які відкриваються завдяки змінам. Існує низка моделей управління змінами, які можуть бути застосовані для оцінки готовності та потенціалу. Однією із них є модель Коттера, яка складається з восьми етапів, які починаються з підготовки до змін, включаючи створення відчуття терміновості та формування коаліції для підтримки змін. Ці етапи допомагають оцінити, наскільки організація готова до змін, визначаючи базову лінію для наступних дій. Модель підкреслює важливість створення бачення і стратегії для змін, які відображають інноваційний потенціал організації. Вона також акцентує увагу на здатності організації перевіряти нові ідеї та підходи у реальні проекти.

Наступна модель управління змінами – ADKAR. Центральним елементом цієї моделі є зосередження її на людському факторі, виділяючи усвідомлення, бажання, знання, здатність людини та підкріплення їх як ключових компонентів в процесі підготовки і проведення змін. Це допомагає оцінити, наскільки індивідуальні працівники та організація в цілому готові до змін. Крім того, потенціал організації до змін оцінюється через здатність забезпечити необхідні знання і навички, що, у свою чергу, впливає на інноваційність та адаптивність.

Третя модель управління змінами – модель Левіна. За допомогою даної моделі описується триступеневий процес змін: «розморожування», «зміна» і «заморожування». Перший етап – «розморожування» – охоплює розпізнавання поточної ситуації та підготовку організації до змін. Далі, на етапі «зміни» оцінюється потенціал організації до проведення змін, включаючи впровадження нових практик і технологій.

Четверта модель, CMMI (Capability Maturity Model) визначає рівні зрілості процесів в організації, що дозволяє оцінити початкову готовність до змін через кількісні та якісні метрики. Крім того, CMMI оцінює результативність змін через досяг-

нення вищих рівнів зрілості процесів, що свідчить про значне покращення ефективності та якості.

Остання обрана модель нами для аналізу модель – 7S McKinsey. В основу моделі покладено сім взаємопов'язаних елементів організації: структура, системи, стратегія, стиль управління, навички, співробітники та спільні цінності. Використання даної моделі допомагає оцінити готовність організації до змін на системному рівні. Крім того, цілісне оцінювання цих елементів дає змогу визначити потенціал організації до інновацій та адаптації.

На нашу думку, цікавими з точки зору використання ІТ-компаніями є модель ADKAR. Модель управління змінами ADKAR є ключовою для цифрових трансформацій бізнесу, оскільки пов'язує індивідуальну продуктивність зі змінами на рівні організації. Вона складається з п'яти елементів: Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність та Підкріплення. Усвідомлення допомагає індивідам зрозуміти причини змін, зменшуючи опір і узгоджуючи бачення організації з цілями трансформації. Бажання мотивує співробітників підтримувати зміни, звертаючи увагу на їхні проблеми та переваги цифрових ініціатив. Знання надають необхідні навички та інформацію для впровадження змін, підкреслюючи важливість навчання. Здатність дозволяє співробітникам практично застосовувати свої знання, запобігаючи розрив між розумінням і продуктивністю. Систематичне врахування цих елементів сприяє культурі прийняття змін та підвищує ефективність, що веде до покращення бізнес-результатів. Такий підхід підтримує індивідуальний розвиток і зміцнює бізнес-відносини, необхідні для успіху в цифровому середовищі.

Для порівняння моделей управління змінами важливо виділити ключові критерії їх успішності в ІТ-організаціях. Результати нашого аналізу дозволяють прийти висновку про те, що до основних критеріїв успішності організацій ІТ сектору потрібно віднести гнучкість в умовах невизначеності, що важливо для швидко змінюваного середовища ІТ. Важливим також є врахування людського фактора, який є критичним, адже модель має враховувати емоційні реакції співробітників на зміни та підтримувати їх мотивацію. Врахування чинника масштабованості бізнесу в моделі його управління є важливим із точки зору застосування його як у малих компаніях, так і у великих організаціях. Фокус на інновації також необхідний, оскільки ІТ-індустрія потребує безперервних інновацій, а модель має сприяти впровадженню нових ідей та рішень. Залучення співробітників до процесу змін, як критерій, що впливає на успішність організації та готовність її до змін, також відіграє важливу роль, оскільки рівень залучення команди впливає на успішність впровадження змін. Швидкість застосування є критично важливою для ІТ-організацій, що потребують швидких змін при масштабуванні та впровадженні нових технологій.

Представлена і охарактеризована вище сукупність ключових критеріїв, які впливають на успішність ІТ компаній на сучасному етапі їх функціону-

вання і розвитку, враховуючи динамічний характер українського ІТ-сектору та вплив зовнішніх факторів, знайшли відображення в таблиці 1. В ній відображено результати оцінки готовності та потенціалу до змін із використанням комбінації методів, що включає елементи моделей Коттера, ADKAR, SWOT-аналізу та PEST-аналізу. На наш погляд, такий підхід дозволить отримати більш комплексну картину та врахувати специфічні аспекти українських ІТ-компаній.

Представлені в таблиці 1 ключові критерії успішності ІТ-компаній були використанні при проведенні нами онлайн опитування. Метою онлайн-опитування, проведеного серед 141 співробітника українських ІТ-компаній, було виявлення та аналіз факторів, що впливають на готовність до змін, потенціалу та оцінка результативності впроваджених змін. Опитування включало 7 ключових блоків, кожний із яких, у свою чергу був представлений сукупністю показників, які оцінювали думку щодо готовності, потенціалу та результативності змін. До таких ключових блоків увійшли: інформація про компанію, оцінка впливу зовнішніх факторів, оцінка готовності до управління змінами, оцінка ІТ-потенціалу, кадрового потенціалу, оцінка результативності змін та перспектив розвитку.

Результати проведеного опитування дозволили сформулювати наступні висновки:

- Українські ІТ-компанії демонструють високу готовність до змін (71% оцінили рівень вище середнього) та значний потенціал для масштабування (76% вважають, що мають достатній потенціал).
- Результативність змін, які проводяться в них оцінена в середньому на 7 балів з 10, що свідчить про позитивну динаміку, хоча є простір для покращення.
- Найбільш впливовим фактором на бізнес після 24 лютого 2022 року стали військові дії (33%).
- Критичними факторами успіху вважаються економічна стабільність, кваліфіковані кадри та гнучкість бізнес-моделі.
- Основні стратегії адаптації: оптимізація бізнес-процесів та впровадження нових технологій.
- Найпоширеніший інструмент оцінки готовності – аналіз KPI.
- Ключові метрики успіху: зниження витрат, збільшення доходів, підвищення задоволеності клієнтів.
- Основні виклики: нестача ресурсів, опір змінам, брак часу.

Опитування підтвердило: українські ІТ-компанії мають значний потенціал для розвитку та адаптації до динамічних умов ринку. Проте, для підвищення ефективності впровадження змін, необхідно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу, подоланню опору змінам та забезпеченню достатніх ресурсів. У цьому контексті дуже важливо проводити систематичну оцінку результативності змін. Оцінка результативності змін є ключовим етапом для визначення успішності впровадження змін та аналізу досягнутих результатів. Цей процес дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія адаптувалася до нових умов та досягла поставлених цілей.

В рамках даного дослідження було також систематизовано із використанням літературних джерел [7–17] систему показників, що дозволяє комплексно оцінити результативність змін в ІТ-організаціях і візуалізовано за допомогою рисунку 1.

Оцінюючи показник утримання клієнтів, на наш погляд, важливо звернути увагу на його значення для прибутковості компанії. Залучення нових клієнтів часто є дорожчим, ніж утримання наявних. ІТ організації стикаються з викликами в утриманні клієнтів через легкість переходу до конкурентів, які пропонують кращі функції та переваги. Як показали дослідження ІТ організацій Малайзії, подібних до українських, фірми намагаються зберегти клієнтську лояльність в умовах зростаючої конкуренції.

Аналізуючи коефіцієнт рентабельності у контексті ІТ-бізнесу, потрібно підкреслити його важливість для оцінки фінансової результативності та ефективності операцій. Він демонструє, наскільки компанія здатна генерувати прибуток відносно доходу, активів або капіталу, що є критичним у швидкоплинному цифровому середовищі з вузькими маржами та жорсткою конкуренцією.

Розглядаючи обсяг інвестицій у R&D, важливо зазначити їх необхідність для вимірювання ефективності змін в організаціях. Такі інвестиції підвищують операційну ефективність та конкурентну перевагу, впроваджуючи цифрові технології для покращення процесів та клієнтського досвіду. Інноваційні метрики, які надають кількісні показники для оцінки результативності інноваційної діяльності, висвітлюють ефективність інвестицій у сприянні цифрової трансформації.

Аналізуючи рівень плинності кадрів, слід звернути увагу на його роль як показника ефективності

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей управління змінами в ІТ організаціях

	Модель Коттера	CMMI	ADKAR	Модель Левіна	Модель 7S Mckinsey
Гнучкість в умовах невизначеності	+	+	+	+	-
Врахування людського фактора	+	-	+	+	+
Масштабованість	+	+	+	+	+
Фокус на інноваціях	+	+	+	-	-
Залучення співробітників	+	-	+	-	+
Швидкість у застосуванні	-	+	+	-	-

Джерело: розроблено авторами

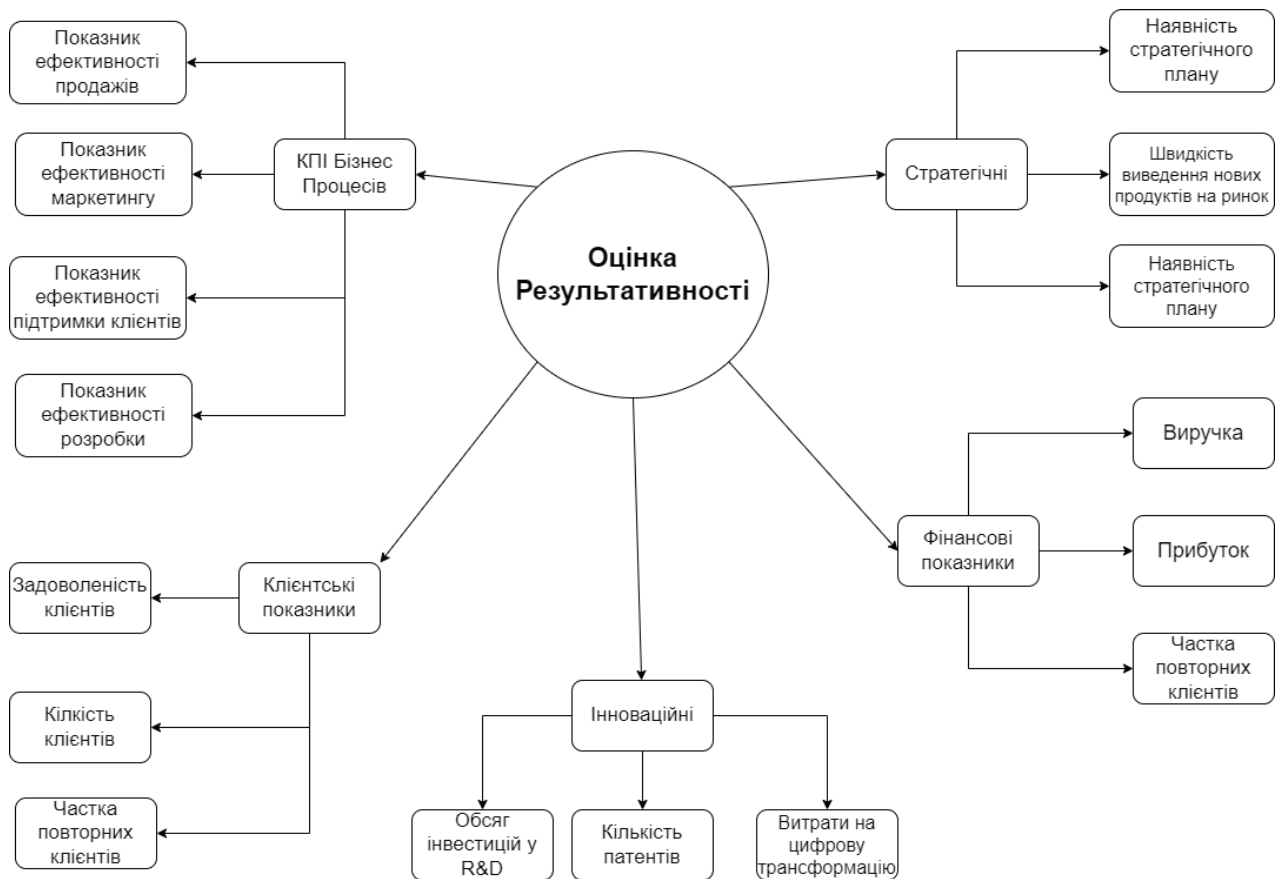


Рис. 1. Схема оцінки результативності управління змінами в компанії

Джерело: розроблено авторами за джерелами [7–17]

управлінських практик та стратегій залучення співробітників. Високий рівень плинності сигналізує про внутрішні проблеми, такі як незадоволеність робочою культурою або недостатнє навчання, що може призвести до збільшення витрат і зниження ефективності організації. Аналізуючи ці дані, компанії можуть визначити фактори, що впливають на утримання співробітників.

При розгляді KPI процесів підтримки клієнтів, важливо підкреслити їх значення для оцінки змін у цифровому бізнесі. Ці показники дозволяють оцінювати взаємодію з клієнтами та продуктивність агентів, що підвищує якість обслуговування. Такі показники, як час першої відповіді (FRT), середній час розв'язання проблем (ART) та оцінка задоволеності клієнтів (CSAT), допомагають зрозуміти ефективність підтримки і виявити потенційні недоліки.

Оцінюючи наявність стратегічного плану, треба зазначити, що він є ключовим для вимірювання ефективності змін в операціях цифрового бізнесу. Добре розроблена стратегія цифрової трансформації слугує дорожньою картою, що керує впровадженням цифрових технологій, змінюючи методи роботи та надання вартості клієнтам. План встановлює ключові показники ефективності (KPI), які слугують орієнтирами для оцінки успіху та відповідності загальним бізнес-цілям [16].

Розглядаючи частку витрат на маркетинг, важливо наголосити, що це показник ефективності змін у маркетингових стратегіях. Компанії-інноватори зазвичай виділяють більший відсоток своїх інноваційних витрат на маркетинг, що свідчить про стратегічну орієнтацію на ефективне просування нових продуктів та послуг. Значне зростання витрат на інтернет-рекламу (eDTCA) підкреслює зсув у бік цифрових платформ. Метрики цифрового маркетингу надають кількісні показники для оцінки ефективності кампаній і оптимізації витрат [17].

Ці ключові показники ефективності комплексно відображають основні аспекти успіху ІТ-організацій і допомагають виявити наявні сильні сторони та області для покращення. Проте цей список не є вичерпним. Обрані KPI були визначені на основі нашого опитування і мають значний потенціал для розширення через апробацію і повторні опитування, що допоможуть у вдосконаленні управлінських рішень. Їх застосування дозволяє виявити сильні сторони та області для покращення, що є критично важливим для сталого розвитку. Щоб забезпечити об'єктивну оцінку результативності змін, пропонується використовувати наступну шкалу, яка враховує як короткострокові, так і довгострокові наслідки:

- 2: Стратегічне покращення – зміни призвели до системних покращень та зміцнили позиції компанії.

- 1: Операційне покращення – зміни позитивно вплинули на роботу компанії, але ефект є короткостроковим.
- 0: Стабілізація – зміни не призвели до помітних позитивних чи негативних ефектів.
- -1: Операційні втрати – зміни негативно вплинули на поточні процеси.
- -2: Стратегічні втрати – зміни завдали шкоди довгостроковій стратегії компанії.

Така шкала дозволяє комплексно оцінити результативність змін, враховуючи їх вплив на різні рівні організації. Для визначення коефіцієнтів значимості

кожного аспекту використовується метод аналізу ієрархій (АНР), що передбачає створення ієрархічної структури проблеми та парне порівняння критеріїв за шкалою Сааті (Рис. 2).

Вибрані нами ключові показники ефективності взаємопов'язані та потребують комплексного розгляду, оскільки кожен з них відіграє важливу роль у загальній стратегії бізнесу та впливає на інші аспекти його діяльності. Обрані ключові показники ефективності відповідають результатам нашого опитування, яке показало їх важливість для нашого конкретного бізнес-контексту. Однак цей список ключових

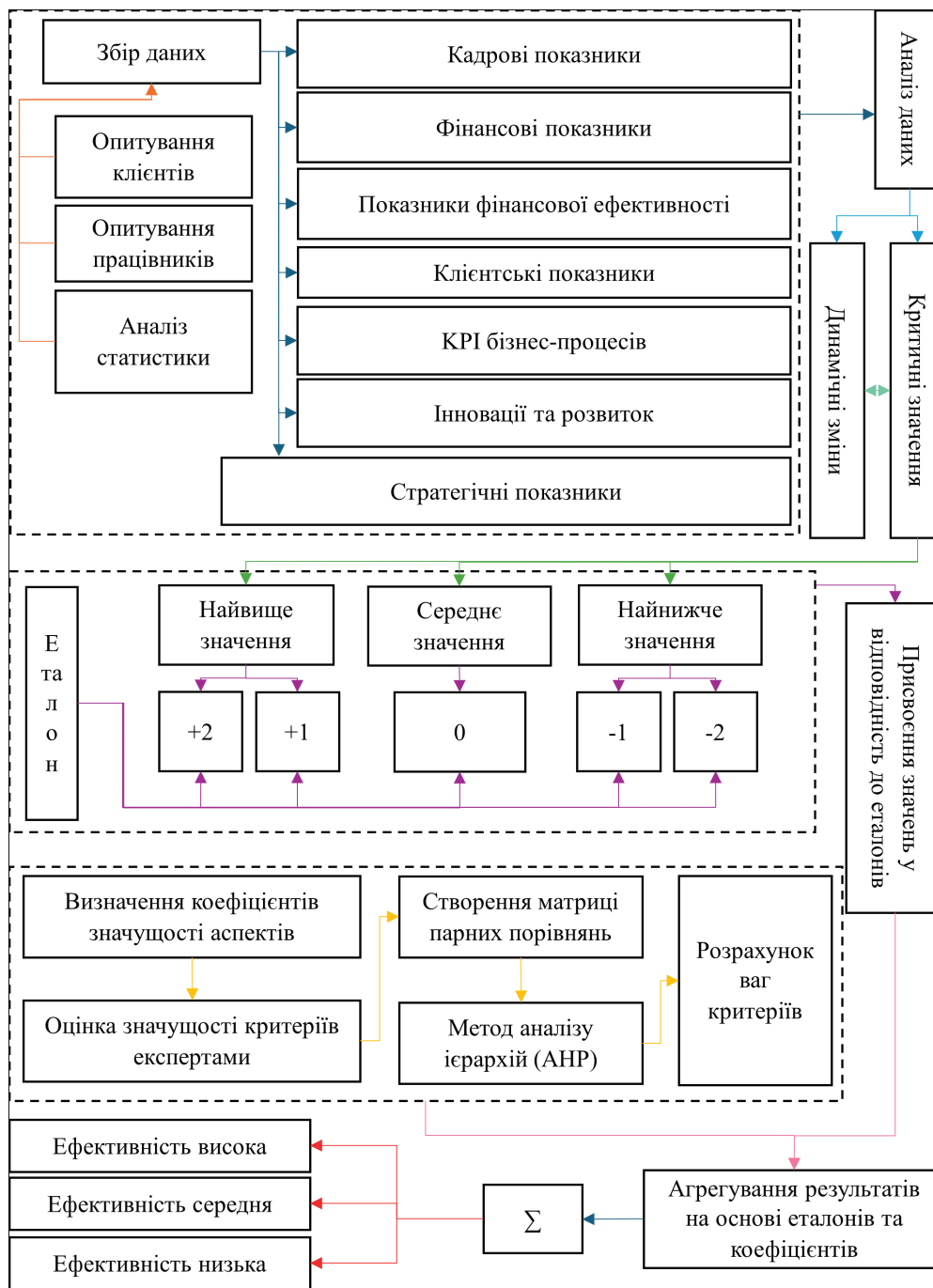


Рис. 2. Методологія оцінювання результативності змін

Джерело: розроблено авторами

чові показники ефективності не вичерпний, і існує потенціал у пошуці додаткових показників, що можуть стати корисними для подальшого зростання та оптимізації бізнесу. Процес пошуку нових ключові показники ефективності може включати в себе апробацію нових методів вимірювань і повторні опитування, які допоможуть виявити інші важливі змінні, що впливають на успіх нашої компанії.

Запропонована модель для оцінки готовності, потенціалу та результативності змін в українських ІТ-компаніях представляє інтегрований і комплексний підхід, який відображений на рисунку 3.

Ця модель включає етапи підготовки до змін, оцінки потенціалу та впровадження змін. На етапі підготовки до змін проводиться початкове оцінювання організаційної готовності через опитування, SWOT- та PEST-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, а також формування коаліції для підтримки змін з аналізом лідерських якостей керівників за моделлю Коттера. Оцінка потенціалу включає інноваційний аналіз здатності організації впроваджувати нові технології та науково-дослідні розробки, інтеграцію соціальних і технічних аспектів для підвищення ефективності змін і визначення рівнів зрілості процесів за моделлю CMMI. На етапі впровадження змін створюється стратегія та деталь-

ний план дій з урахуванням інноваційних можливостей та соціотехнічних аспектів, встановлюється система для постійного моніторингу й оцінки виконання змін за допомогою ключових показників (KPI) та обраної шкали оцінки результативності. Внесення коректив у стратегію здійснюється на основі результатів аналізу ієрархій (АНР). Використання цієї моделі забезпечує всебічну підготовку компаній до впровадження змін, максимізацію інноваційного потенціалу, оптимізацію процесів та підвищення результативності через системний підхід. Це дозволяє досягати довгострокових та короткострокових цілей організації, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. Результати проведеного дослідження оцінки готовності, потенціалу та результативності організаційних змін в українських ІТ організаціях дозволяють зробити наступні висновки. По-перше, управління змінами в ІТ компаніях потребує комплексного підходу, який би враховував як специфіку галузі, так і особливості конкретної організації. По-друге, важливим є обрання моделі управління змінами, використання якої сприяло б ефективному проведенню змін в організації. В основі обрання

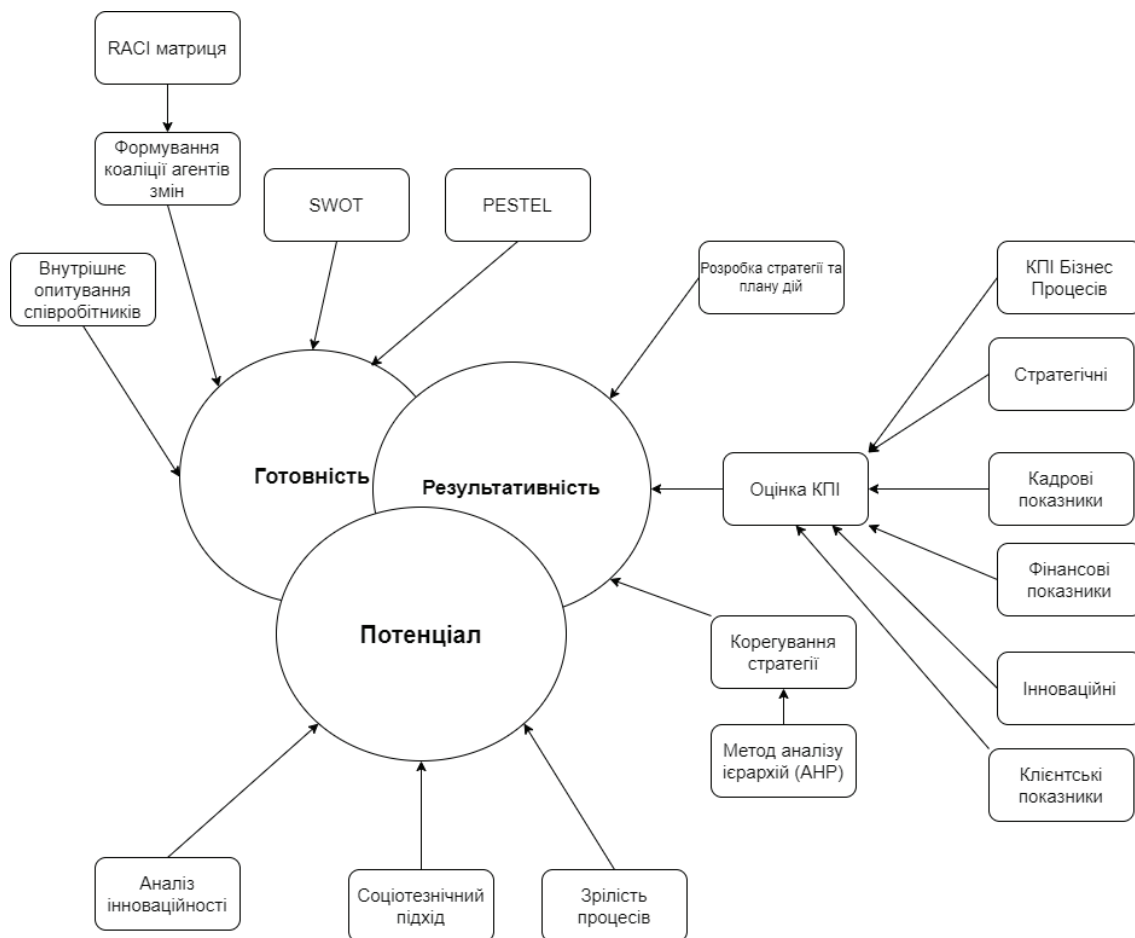


Рис. 3. Методологія оцінювання готовності, результативності та потенціалу змін

Джерело: розроблено авторами

такої моделі – ключові критерії успішності моделей управління змінами при використанні їх в ІТ-компаніях. До них належать: гнучкість компанії в умовах невизначеності; врахування людського фактору; чинника масштабованості бізнесу; відношення до інновацій; залучення співробітників до процесу змін; швидкість змін та ін.

По-третє, українські ІТ-компанії демонструють високу готовність до змін, проте для підвищення ефективності їх впровадження необхідно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу, подоланню опору змінам та забезпеченню достатніх ресурсів.

По-четверте, визначено ключові показники ефективності, які комплексно відображають основні аспекти успіху ІТ-організацій і допомагають виявити наявні сильні сторони та області для підвищення ефективності змін в організації.

П'яте, запропоновано методологію оцінювання готовності, результативності та потенціалу змін, використання якої сприяє досягненню довгострокових та короткострокових цілей організації, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Lehman W. E. K., Greener J. M., & Simpson D. D. (2002) Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, no. 22(4), pp. 197–209. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(02)00233-7)
2. Rafferty A. E., & Simons R. H. (2005) An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, no. 20(3), pp. 325–350. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
3. Assaf A. (2011) A fresh look at the productivity and efficiency changes of UK airlines. *Applied Economics*, no. 43(17), pp. 2165–2175. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840903085071>
4. Graves L., Dalgarno N., Van Hoor R., Hastings-Truelove A., Mulder J., Kolomitro K., Kirby F., & Van Wylick R. (2023) Creating change: Kotter's change management model in action. *Canadian Medical Education Journal*. DOI: <https://doi.org/10.36834/cmej.76680>
5. Bekmukhambetova Anara (2021) Comparative analysis of change management models. DOI: https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_10
6. Idogawa J., Bizarrias F. S., & Câmara R. (2023) Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/bpmj-11-2022-0625>
7. Johan Mohd & Xyn Teoh & Manab Nur & Md Syed Md Azalanshah & Adnan Hamed. (2020) Customer Retention in Digital Media Business Platforms in Malaysia. No. 15, pp. 116–137.
8. Nagaraj P., Muneeswaran V., Dharanidharan A., Aakash Maggam, Balanathanan K. & Rajkumar C. (2023) E-Commerce Customer Churn Prediction Scheme Based on Customer Behaviour Using Machine Learning. Pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICCCI56745.2023.10128498>
9. Lucica Armanca (2012) Profitability Ratios in Establishing a Performance Diagnosis for the Butcher Company SC Cosm-Fan Carmangerie of Sănnicodara Cluj. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca: Horticulture*, no. 69(2), pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.15835/BUASVMCN-HORT:8577>
10. Litvinova A. G., Tokarev Y. A. (2020) Statistically Based Development of Corporate Innovation Metrics System. Pp. 202–209. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_27
11. Zhou Z. (2024) Research on digital business model development. *Highlights in Business, Economics and Management*, no. 24, pp. 2153–2158. DOI: <https://doi.org/10.54097/65bqkb02>
12. Cheng Xiaohan (2020) Obtain Employee Turnover Rate and Optimal Reduction Strategy Based On Neural Network and Reinforcement Learning. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2012.00583>
13. Abii F. E., Ogula D. C., & Rose J. M. (2013) Effects of Individual and Organizational Factors on the Turnover Intentions of Information Technology Professionals. *The International Journal of Management*, no. 30, p. 740.
14. Zeng Ziyao & Feng Yuan (2023) Analysis of the Intrinsic Structure of Employee Attrition and Performance. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-124-1_75
15. Ali Radwan & Leeds Elke (2009) The Impact of Face-to-Face Orientation on Online Retention: A Pilot Study.
16. GarcíaMartín G. (2010) Marketing is changing. An Econometric Model on Marketing and New Technologies. *Esic Market*, no. 137, pp. 221–224
17. Mackey T. K., Cuomo R. E., & Liang B. A. (2015) The rise of digital direct-to-consumer advertising?: Comparison of direct-to-consumer advertising expenditure trends from publicly available data sources and global policy implications. *BMC Health Services Research*, no. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0885-1>

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF READINESS, POTENTIAL AND EFFICIENCY OF CHANGES IN UKRAINIAN IT ORGANISATIONS

Summary. This article extensively examines the readiness, potential, and effectiveness of organizational changes in Ukrainian IT organizations, via analysis of various popular change management models. The authors conducted a comparative review of these models to understand their impact on the effectiveness of implementing innovations and adapting to new market challenges. Both quantitative and qualitative methods were utilized throughout the research to assess the influence of managerial approaches, thus isolating the key successful strategies and practices from those that are less effective. The findings from this study highlight significant factors that contribute to successful change

management in the IT sector. It points out the importance of aligning organizational strategies with adaptive change models that are responsive to external market dynamics and internal capacities. The article also provides a set of recommendations and metrics for enhancing strategic approaches to change management in IT organizations based in Ukraine. These recommendations aim at increasing the organizations' ability to efficiently manage transitions and maintain competitiveness in a rapidly evolving technology landscape. Furthermore, the research explores the role of leadership in fostering an environment conducive to effective change management, suggesting that leadership plays a pivotal role in mediating between the change initiatives and the workforce's response to these changes. It is suggested that enhancing communication, increasing transparency in change processes, and investing in training and development programs are critical components that can significantly improve the implementation of change strategies. Main goal was also achieved via providing the clear methodology of evaluating change's potential, readiness and efficiency. Adopting these measures can help Ukrainian IT organizations not only survive turbulent changes but also thrive and lead in innovation and market adaptation.

Keywords: change management, organizational changes, IT organizations, evaluation of change management, change management practices.

Гапак Р.М.

магістрант

Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»

Цалан М.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»

Hapak Rostyslav

Master Student

State University “Uzhhorod National University”

Tsalan Myroslava

PhD in Economics, Docent,

Associate Professor of the Department of International Economic Relations
State University “Uzhhorod National University”

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті проаналізовано транснаціоналізацію як одну з характеристик сучасних глобалізаційних процесів. Наведено критерії, за якими підприємства відносять до транснаціональних корпорацій. Окреслено специфічні риси, які дозволяють ТНК зайняти кращі позиції у порівнянні із місцевими фірмами. Наведено рейтинг 10 найбільших ТНК за вартістю активів у 2023 році. Визначено можливості, які постають перед ТНК внаслідок сучасних тенденцій світогосподарського розвитку, у тому числі у результаті цифровізації. Серед останніх розглянуто такі як глобальна співпраця та комунікація, покращення операційної ефективності, оптимізація ланцюгів постачання, розширення клієнтської бази та доступ до нових ринків, підвищення рівня кібербезпеки, рівня інноваційності, нові бізнес-моделі, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. Проаналізовано також виклики сучасної діяльності ТНК.

Ключові слова: транснаціоналізація, міжнародний бізнес, виклики, транснаціональні корпорації, світове господарство.

Вступ та постановка проблеми. Питання транснаціоналізації бізнесу в умовах сучасного розвитку світового господарства набувають особливої актуальності, що обумовлено цілим рядом чинників. Основними з них є активні глобалізаційні процеси, розширення ринків збуту, технологічні зміни та інноваційні досягнення, загострення конкуренції на світових ринках та переваги масштабування економіки, результати цифровізації та її впливу на господарські процеси. Транснаціоналізація породжує як можливості розвитку для бізнесу, так і виклики, які потребують уваги світової спільноти, стратегічного підходу, швидкого прийняття рішень та адаптації до нових економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому світі достатньо уваги приділено діяльності транснаціональних корпорацій, починаючи з часу перших тимчасових транснаціональних утворень для реалізації простих торгівельних проєктів до сучасних складних форм транснаціональної кооперації у формі транснаціональних альянсів. Серед відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників процесів транснаціоналізації міжнародного бізнесу є такі: М. Бирка [1], В. Будкін [2], Дж. Даннінг [3],

В. Мотриченко [4], М. Овчарук [4], С. Радзівська [5] та ін. Розмаїття підходів до розгляду особливостей транснаціоналізації в умовах сучасного розвитку світового господарства всеодно не забезпечує повного всестороннього аналізу цих процесів, зважаючи на швидкість змін та велику кількість факторів впливу.

Метою статті є розгляд основних можливостей та викликів, які сьогодні постають перед транснаціональними корпораціями, які здійснюють господарську діяльність в умовах активних глобалізаційних процесів.

Результати дослідження. Однією з важливих характеристик сучасного періоду глобалізації є транснаціоналізація. Це процес, що призводить до активізації інтеграції у результаті діяльності транснаціональних компаній (ТНК) у глобальному економічному середовищі. Широко відомим та загальноприйнятим є підхід ООН до розуміння сутності ТНК. Відповідно до нього, транснаціональними вважається гігантські, широко диверсифіковані як в галузевому, так і у географічному плані господарські структури, які за своєю економічною потужністю прирівнюються до деяких держав [6].

Ці компанії корпоративного бізнесу діють у рамках міжнародного масштабу і відіграють вирішальну роль у посиленні світогосподарських зв'язків. Зараз вони фактично є ключовими суб'єктами глобалізаційних процесів, оскільки маючи зарубіжні активи у країнах світу, можуть впливати на окремі галузі економіки та економічні системи держав у цілому.

До найважливіших параметрів, які відрізняють ТНК від інших організацій, відносять такі:

– виробництво чи надання послуг не менше ніж у шести країнах;

– річний обіг – не менше 1 млрд дол. США;

– частка капіталовкладень за кордоном у структурі активів складає не менше 25%;

– частка зайнятих іноземних працівників не менше 25%;

– обсяг реалізації товарів за межами материнської компанії складає не менше 20%;

– єдина стратегія управління розвитком підприємств, які входять у структуру ТНК [7].

ТНК мають ряд специфічних рис, які надають їм кращі можливості операційної діяльності, аніж звичайним фірмам. Серед них Коровіна Н.В. та Бакланова А.О. виокремлюють такі:

1. Доступ до ресурсів. ТНК мають значно більше ресурсів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Трансляція досвіду. ТНК можуть передавати досвід виробництва між своїми філіями, що дозволяє ефективно використовувати найкращі практики та знання.

3. Використання інформації. Філії ТНК отримують інформацію від материнської компанії, а також від національних структур, що сприяє кращому плануванню ведення бізнесу.

4. Розподілення технологій. ТНК можуть розподіляти передові технології між своїми підприємствами [8, с. 78–79].

Транснаціональні корпорації різняться за сферою діяльності, вартістю активів, об'ємом здійснюваних операцій. За кожною класифікаційною ознакою їх можна проранжувати, виокремивши ті, які займають перші позиції. ТОП-10 ТНК за вартістю активів у 2023 р. подано у таблиці 1.

Як видно з табл. 1, переважна кількість компаній з першої десятки є американськими, тобто США є безперечними лідерами транснаціоналізації. Кількісно вони також зосереджені в Китаї, Японії, Німеччині, Швейцарії та Італії [10, с. 97]. Аналіз статистичних даних щодо галузевого розподілу транснаціональних компаній у 2023 р. показав їх пріоритетне зосередження у банківській сфері, сфері роздрібної торгівлі та технологій, меншою мірою – у сфері інженерії, телекомунікацій, страхування. У цілому вони концентруються переважно у сферах з швидкою окупністю та мобільністю капіталу.

Сучасні тенденції світогосподарського розвитку породжують ряд нових можливостей ТНК для розвитку. Саме ці тенденції стимулюють їх до створення механізмів адаптації до нових умов. Однією з таких тенденцій, безперечно, є процес глобалізації. Сьогодні активно здійснюються процеси інтеграції ринків, капіталів та технологій, що, з одного боку, полегшує можливість акумулювання ресурсів та доступу до них, з іншого боку, ускладнює можливість позиціонування себе на цих ринках. Тому компанії шукають можливості до забезпечення довгострокових власних позицій на ринку та довготривалих конкурентних переваг.

Важливо відзначити, що за умов активізації конкуренції та інноваційного розвитку транснаціональні корпорації мають можливість ставати лідерами інновацій у сфері технологій, управління та маркетингу.

Можливості транснаціональних корпорацій доповнюються у результаті масштабування економічних процесів, диверсифікації та розширення ринків збуту. Міжнародний характер діяльності ТНК дозволяє використовувати ефект масштабу з метою зниження витрат та орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності господарської одиниці. Водночас завдяки транснаціональним стратегіям бізнесу фірми можуть виходити на нові ринки для підвищення власних доходів. Реалізація бізнесу на транснаціональних засадах дає можливість кращого розуміння кон'юнктури ринку, смаків та уподобань споживачів, часу виходу на ринок та, відповідно,

Таблиця 1

ТОП-10 ТНК у світі (за вартістю активів) у 2023 р.

Місце	Назва компанії	Країна	Вартість ТНК, млрд дол. США
1	Amazon	США	299,28
2	Apple	США	297,51
3	Google	США	281,38
4	Microsoft	США	191,57
5	Walmart	США	113,78
6	Samsung Group	Пд. Корея	99,66
7	ICBC	Китай	69,55
8	Verizon	США	67,44
9	Tesla	США	66,21
10	TikTok	Китай	65,70

Джерело: [9]

згортання роботи і підбір інших сегментів ринку чи іншого ринку у цілому.

Часто при виборі країни, в якій планують здійснювати свою діяльність, транснаціональні компанії орієнтуються на умови регулювання з боку владних структур та впливу на місцеві економіки. Компанії шукають ринки вигідні для себе водночас, створюючи нові робочі місця, покращують умови працевлаштування, підвищують податкові надходження, а також переважно позитивно впливають на соціальні стандарти та рівень добробуту в країні базування.

Нові можливості оптимізації діяльності для досягнення довгострокового успіху на міжнародному ринку для ТНК створюються також у результаті трансформаційних процесів у сфері цифровізації (див. рис. 1).

Процеси діджиталізації дозволили ТНК застосовувати у своїй діяльності методи віддаленої роботи та управління. Сьогодні географічна віддаленість суб'єктів економічної взаємодії не стає на заваді успішній співпраці. Цьому сприяють нові цифрові інструменти, платформи для відеоконференцій та ін. Завдяки їх застосуванню є можливість оптимізувати процеси найму, навчання та підвищення кваліфікації співробітників з різних країн, що дозволяє певним чином гармонізувати їх роботу незалежно від країни походження працівника, покращує адаптивність кадрових стратегій.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати окремі процеси, що сприяє зниженню витрат, підвищенню операційної ефективності та продуктивності. Це стосується у першу чергу виробничих процесів, управління ланцюгами поставок, окремих фінансових операцій. Новітні технології дозволяють забезпечувати прозорість роботи постачальни-

ків у межах виробничої кооперації та логістичних взаємодій, забезпечувати контроль належної якості продукції. Інструменти цифровізації полегшують управління роботою філій, що є особливо актуальним при їх диверсифікованій мережі у різних країнах світу.

За допомогою цифрових платформ ТНК отримали можливість заявити про себе та свої товари на нових географічно віддалених ринках, що дозволяє моніторити смаки, уподобання, попит споживачів, оцінити можливості та перспективи поглиблення власної присутності на цих ринках. За допомогою мобільних додатків та соціальних мереж відповідні відділи ТНК почали формувати нову аудиторію клієнтів та вибудовувати основи лояльності до власного бренду.

В умовах цифровізації ТНК мають більше можливостей боротися з ризиками, зокрема з активізованими процесами кібератак. Достатніми темпами розвиваються системи захисту конфіденційної інформації, що потребує значних інвестиційних вкладень з боку компанії та закладаються сучасні основи міжнародної системи кібербезпеки.

Важливе значення у системі нових можливостей для ТНК відіграють інновації та нові бізнес-моделі, що найяскравіше проявляється у валютно-фінансовій сфері. Зараз економісти-дослідники відзначають ефективність та швидкість цифрових платежів, застосування криптовалюти, платформ спільного фінансування проєктів та ін.

Сьогодні однією з тенденцій розвитку міжнародного бізнесу у цілому є підвищення рівня соціальної відповідальності та екологічної стійкості. За допомогою досягнень цифровізації компанії мають можливість застосовувати екологічно-орієнтовані рішення, проводити постійний моніторинг впливу



Рис. 1 Можливості для ТНК у результаті процесів цифровізації

Джерело: узагальнено на основі [11; 12]

своїєї діяльності на довкілля та дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку.

Бізнес у глобальному вимірі завдяки новим можливостям стає більш гнучким, але водночас це не позбавляє його впливу великої кількості ризиків та викликів, вміння справлятися з якими стає вимогою сучасного часу.

Основні виклики транснаціоналізації бізнесу показані на рис. 2.

У роботі транснаціональних корпорацій є потреба у детальній обізнаності правової системи та нормативної бази країни перебування. Оскільки країни мають свої нормативно-правові системи, особливості податкової, антимонопольної, міграційної та ін. політик, вивчення закордонних правових систем може видатися тривалим та дорогим процесом, тому ризик правових та регуляторних розбіжностей значно актуалізується.

Викликом також є управлінська складова. У великих корпорацій виникають труднощі комунікаційного характеру материнської компанії та філій у інших країнах. Часто є ризики у сфері кадрової політики та обміну інформацією.

У період глобалізації для підприємств, які ведуть транснаціональну діяльність, значно загострюються фінансові ризики, на що впливає взаємопов'язаність економічних систем, швидкість поширення криз, інфляційні стрибки, курсові коливання. Певні політичні зміни часто знаходять відображення у торговельних обмеженнях, санкціях та ризиках націоналізації.

ТНК завжди перебувають в умовах конкурентної боротьби, але водночас слід розуміти, що конкуренція на окремих і особливо нових ринках буває сильною. У такому разі місцеві фірми володіють перевагами кращої обізнаності з особливостями

національних економічних систем, а ТНК змушені докладати зусиль, щоб вистояти у таких умовах конкуренції.

Сьогодні логістичні питання, а вірніше невдало структурована логістична мережа, може створювати виклики щодо транспортування продукції, ускладнювати митне регулювання та використання складської компоненти. Викликами постають питання інвестиційно-фінансового забезпечення вирішення складностей логістичної інфраструктури.

Для успішного функціонування в умовах нинішніх вимог міжнародного ринку ТНК потребують бути гнучкими та адаптивними. Сьогоднішній міжнародний бізнес працює в умовах глобальних економічних трансформацій, тому змушений швидко та чітко реагувати на зміни, щоб не допустити втрати конкурентоспроможності та власних конкурентних позицій на ринку. За таких умов частими є випадки промислового шахрайства та конкурентної розвідки, тому активізується посилення захисту даних та підвищення умов цифрової безпеки. Мало уваги при вивченні сучасної діяльності ТНК приділяється питанням етики та ділової соціальної відповідальності. Ці питання не втрачають своєї важливості, а навпаки актуалізуються, оскільки сучасні цивілізаційні взаємопроникнення культур створюють нові конфігурації зв'язків з переплетенням різних звичаїв та традицій навіть ділової поведінки. Неповне розуміння її специфічних тонкощів може ускладнити процеси переговорів між сторонами або ж призвести до конфліктів, до вирішення яких потім слід прикладати зусилля. ТНК з часом стають більш соціально відповідальні. У країні базування вони змушені створювати продукт доступний у тому числі і для місцевих громад, проводити справедливую політику оплати праці, робити внески до місцевих



Рис. 2. Виклики для ТНК в умовах сучасного світогосподарського розвитку

Джерело: сформовано на основі [10; 13]

бюджетів [13]. Крім того, важливо відзначити ще особливості культурних та мовних бар'єрів. Невірне їх розуміння, а також звичаїв, бізнес-етикету часто призводять до неправильних управлінських рішень, вибудови викривленої стратегії та порушень у комунікації з іноземними партнерами.

Висновки. Таким чином, можна узагальнити, що транснаціональні корпорації сьогодні є важливими суб'єктами світового господарства. Їх діяльність набуває специфічних характеристик внаслідок активного здійснення глобалізаційних процесів. В умовах глобальних трансформацій вони отримують нові можливості, які позитивно впливають на їх господарювання. До основних з них відносять присутність одночасно на різних ринках, близькість до споживачів та обізнаність з їх смаками та уподобаннями. Сьогодні ТНК дбають про свою конкурентоспроможність, забезпечити яку стало важче у порівнянні з попередніми роками через значне загострення конкуренції. Цифрова реальність доповнила перелік нових можливостей транснаціональ-

них корпорацій. За рахунок цифровізації склалися нові комунікаційні зв'язки, оптимізувалися логістичні канали, вибудовані механізми у сфері кібербезпеки, сформувалося нове бачення екологічної стійкості та соціальної відповідальності ТНК.

Водночас у нових умовах сучасного глобального економічного середовища сформувалися нові виклики для транснаціонального бізнесу, які потребують зворотньої реакції самих компаній. Вплив на розвиток ТНК мають фінансові ризики, які значно актуалізуються в умовах глобалізації, та політичні ризики, що зумовлено окремими геополітичними змінами. Виклики часто посилюються недосконалістю механізмів управління та координації економічних процесів.

У майбутньому, на наше переконання, роль ТНК у світогосподарському розвитку буде зростати, оскільки маючи вже значний досвід діяльності в умовах швидкозмінного економічного середовища, вони зможуть долати наявні ризики та формувати інструменти протидії новим викликам.

Список використаних джерел:

1. Бирка М.І. Теоретико-методологічні підходи до аналізування прямих іноземних інвестицій в контексті їх залучення. *Науковий журнал. Стратегія розвитку України (Економіка. Соціологія. Право)*. 2012. № 1. С. 34–41.
2. Будкін В. Державна інноваційна політика: український та зарубіжний досвід. *Дослідження міжнародної економіки: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 1(66). С. 25–40.
3. Dunning J.H. Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison-Wesley, 1993. P. 687.
4. Овчарук М.П., Мотриченко В.М. Особливості поширення та впливу ТНК на економіку України. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 61–67.
5. Радзівська С. Глобальна криза, фінансіалізація і технологічний розвиток. *Міжнародна економічна політика*. 2016. №1 (24). С. 126–157.
6. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками. *Аналітичне видання фонду ім. Фрідріха Еберта*. URL: <http://www.fes.kiev.ua> (дата звернення: 25.09.2024).
7. World Investment Report 2007: Transnational Corporations Extractive Industries and Development. – UNCTAD, United Nations, New York and Geneva, 2007. URL: <http://unctad.org/> (дата звернення: 27.09.2024).
8. Коровіна Н.В., Бакланова А.О. Основні засади існування транснаціональних корпорацій на глобальному ринку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 77–82.
9. Global 500 2023 Charts. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/charts> (дата звернення: 09.10.2024).
10. Дорошенко Т. Розвиток транснаціональних корпорацій та їх вплив на економіку. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 2. С. 95–102.
11. Булкот О.В. Міжнародна інвестиційна діяльність ТНК в умовах викликів цифрової економіки. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 32–36.
12. What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (дата звернення: 08.10.2024).
13. Семененко Т.М. Транснаціональні корпорації як провідна рушійна сила глобалізаційних процесів в сучасних кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 17. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6380> (дата звернення: 15.10.2024).

References:

1. Byrka M. I. (2012) Teoretyko-metodolohichni pidkhody do analizuvannya priamykh inozemnykh investysii v konteksti yikh zaluchennia [Theoretical and methodological approaches to the analysis of direct foreign investments in the context of their attraction.]. *Naukovyi zhurnal. Stratehiia rozvytku Ukrainy (Ekononika. Sotsiologhiia. Pravo)* – *Scientific journal. Development Strategy of Ukraine (Economics. Sociology. Law)*. no. 1. pp. 34–41.
2. Budkin V. (2011) Derzhavna innovatsiina polityka: ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid [State innovation policy: Ukrainian and foreign experience]. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats* – *Research of the international economy: a collection of scientific papers*. vol. 1(66). pp. 25–40.
3. Dunning J. H. (1993) Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison-Wesley, p. 687.
4. Ovcharuk M. P., Motrychenko V. M. (2013) Osoblyvosti poshyrennia ta vplyvu TNK na ekonomiku Ukrainy [Peculiarities of distribution and influence of TNCs on the economy of Ukraine]. *Finansovyi prostir – Financial space*. no. 3. pp. 61–67.

5. Radziievska S. (2016) Hlobalna kryza, finansializatsiia i tekhnolohichnyi rozvytok [Global crisis, financialization and technological development]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International economic policy*. no. 1 (24). pp. 126–157.
6. Molchanova E. (2012) Vzaiemodiia transnatsionalnykh korporatsii z natsionalnymy ekonomikamy [Interaction of transnational corporations with national economies]. *Analitichne vydannia fondu im. Fridrikha Eberta – Analytical edition of the fund named after Friedrich Ebert*. Available at: <http://www.fes.kiev.ua> (accessed September 25, 2024).
7. World Investment Report 2007: Transnational Corporations Extractive Industries and Development (2008). UNCTAD, United Nations, New York and Geneva. Available at: <http://unctad.org/> (accessed September 27, 2024).
8. Korovina N. V., Baklanova A. O. (2024) Osnovni zasady isnuvannia transnatsionalnykh korporatsii na hlobalnomu rynku [The main principles of the existence of transnational corporations in the global market]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*. no. 10, pp. 77–82.
9. Global 500 2023 Charts. (2024) Available at: <https://brandirectory.com/rankings/global/charts> (accessed October 9, 2024).
10. Doroshenko T. (2023) Rozvytok transnatsionalnykh korporatsii ta yikh vplyv na ekonomiku [The development of transnational corporations and their impact on the economy]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*. vol. 33. no. 2, pp. 95–102.
11. Bulkot O. V. (2020) Mizhnarodna investytsiina diialnist TNK v umovakh vyklykiv tsyfrovoy ekonomiky [International investment activities of TNCs under the challenges of the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. no. 156. pp. 32–36.
12. What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things. (2021). Available at: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (accessed October 8, 2024).
13. Semenenko T. M. (2017) Transnatsionalni korporatsii yak providna rushiina syla hlobalizatsiinykh protsesiv v suchasnykh kryzovykh umovakh [Transnational corporations as the leading driving force of globalization processes in modern crisis conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 17. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6380> (accessed October 15, 2024).

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF BUSINESS TRANSNATIONALIZATION

Summary. The transnationalization and activity of TNCs in the world as an important characteristic of modern globalization processes have been analyzed in the article. The criteria for classifying enterprises as transnational corporations have been given. Specific features that allow TNCs to take better positions compared to ordinary local firms have been outlined in the article. The ranking of the 10 largest TNCs by asset value in 2023 has been given. The majority of companies in the top ten are American ones. The United States is the undisputed leader of transnationalization. TNCs are also located in China, Japan, Germany, Switzerland and Italy. The opportunities that appear before TNCs as a result of modern trends in global economic development, including those as a result of digitalization have been identified in the article. Among the latter, such as global cooperation and communication, improving operational efficiency, optimizing supply chains, expanding the client base and access to new markets, increasing the level of cyber security, the level of innovation, new business models, environmental sustainability and social responsibility have been considered. Digitization processes allowed TNCs to use remote work and management methods in their activities. Digital technologies make it possible to automate certain processes, which helps to reduce costs, increase operational efficiency and productivity. With the help of digital platforms, TNCs got the opportunity to announce themselves and their products in new geographically distant markets, which allows them to get closer to the consumer. The challenges of the modern activity of TNCs have been analyzed. These include regulatory and legal differences, management and coordination issues, financial and political risks, competition in local markets and logistics issues, adaptation of business models, data protection, ethics and corporate responsibility. Nowadays TNCs need to be flexible and adaptable in order to function successfully in the conditions of the current requirements of the international market. Today's international business operates in conditions of global economic transformations, therefore it is forced to respond quickly and clearly to changes in order to prevent loss of competitiveness and its own competitive positions in the market.

Keywords: transnationalization, international business, challenges, transnational corporations, world economy.

Гетманенко О.О.

*доктор філософії з економіки,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Фізеші Й.Й.

*студент магістратури
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Getmanenko Oleksii

*PhD in Economics,
Associate Professor of International Economic Relations Departement
State University “Uzhhorod National University”*

Fizeshi Yosyp

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ У ВИМІРАХ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ

Анотація. У статті розглянуто вплив цифрової трансформації та цифрового розриву на міжнародну торгівлю та її безпечний розвиток. Розглянуті ефективні напрямки адаптації міжнародної торгівлі до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, проблеми подолання цифрової нерівності для всіх учасників глобальної економіки. На основі аналізу міжнародної економічної статистики, актуальних досліджень і публікацій провідних вітчизняних та зарубіжних економістів показано як цифрова трансформація глобальної економіки стимулює зміни у міжнародній торгівлі, стає одним із ключових факторів, що змінює структуру, механізми та ефективність зовнішньоторговельних операцій. Проаналізовано параметри цифрового розриву між країнами розвинутої економіки та країнами, що розвиваються та форми перебігу їх контрпродуктивного впливу на процеси діджиталізації міжнародної торгівлі, на конкурентоспроможність країн та категорій міжнародного бізнесу.

Ключові слова: глобальна економіка, міжнародна торгівля, електронна комерція, цифрова трансформація, діджиталізація, інформаційно-комунікаційні технології, цифрова економіка, цифровий розрив, економічна безпека, цифрова безпека.

Вступ та постановка проблеми. Цифрова економіка ґрунтується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях (ІКТ), які швидко розвиваються та поширюються, вже сьогодні впливаючи на традиційну (фізично-аналогову) економіку, переорієнтовуючи її з поглинання на створення або відтворення ресурсів [1]. Основним ресурсом цифрової економіки є безперервно генеровані, відтворювані та збережені дані (Big Data), які можуть забезпечувати електронну комунікаційну взаємодію під впливом електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку ІКТ, цифрова трансформація (діджиталізація) є одним із ключових факторів, що змінює структуру, механізми та ефективність міжнародної торгівлі. Традиційні торговельні практики поступаються місцем новим цифровим моделям, що спрощують доступ, скорочують витрати та знижують бар'єри для виходу на глобальні ринки. Це особливо важливо для таких учасників зовнішньоекономічних зв'язків як малі і середні підприємства, малий і середній бізнес (МСБ). Водночас цифровізація

створює нові виклики у площинах регулювання зовнішніх ринків, забезпечення рівного доступу до технологій та безпеки даних, які можуть посилювати розриви та асиметрії між економіками розвинених країн та країн, що розвиваються, зокрема й у зовнішньоторговельній сфері. І хоча загальний вплив цифровізації на торгівлю загалом був предметом наукових досліджень, все ще залишається мало дослідженим, як різні інформаційно-комунікаційні технології (наприклад, блокчейн, штучний інтелект) змінюють конкретні сектори – сировинні ринки, виробництво високотехнологічної продукції, сільське господарство тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес формування та трансформації глобальної торговельної системи, зокрема під впливом цифровізації, висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема Річард Болдвін досліджує, як технологічний прогрес змінив природу глобалізації, зробивши світ більш взаємозалежним і конкурентоспроможним [3]; Січкаренко К.О. розглядає цифровізацію як фактор змін у міжнародних економіч-

них відносинах [4]; Когут Ю.І. розглядає сучасні виклики економічної трансформації у зв'язку з розвитком цифрових технологій і необхідністю забезпечення кібербезпеки [5]; Бречко О.В. досліджує ключові фактори, що визначають цифрову трансформацію національної економіки [7]; Алтрейд Дагого аналізує, як розвиток обчислювальної техніки, інтернету, робототехніки та машинного навчання сприяв формуванню сучасної економіки і суспільства [8].

Метою дослідження є дослідження впливу цифрової трансформації та цифрового розриву на міжнародну торгівлю.

Результати дослідження. Цифровізація (digital) – це процес впровадження електронно-цифрових пристроїв, систем і засобів у фізичний світ, що дозволяє налагодити електронно-комунікаційний обмін даними між ними. Діджиталізація забезпечує інтеграцію фізичного та віртуального світів, створюючи кіберфізичний простір, де відбувається взаємодія різних елементів у реальному та цифровому середовищах. У «Цифровій адженді» Українського інституту майбутнього підкреслюється, що цифровізація означає впровадження цифрових технологій у всі аспекти життя, включаючи взаємодію між людьми та промислові виробництва. Це призводить до трансформації біологічних і фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні, що знаменує перехід від реального світу до віртуального [2].

Цифрова трансформація за визначенням відіграє роль «світового імпульсу» процесів глобалізації, заснованих на інноваційних інформаційно-комунікаційних технологіях. Вона сприяє зниженню витрат на передачу технологій та ідей через кордони, прискорює їх впровадження за межами країн і дозволяє поділити виробничі процеси на окремі етапи. Це веде до створення міжнародних виробничо-технологічних систем, відомих як цифрові глобальні ланцюги створення доданої вар-

тості. Як відзначає Річард Болдвін у своїй роботі «Велика конвергенція», не зважаючи на виклики, глобалізація не зупиняється, а лише набуває нових форм. Однією з ключових змін є стрімкий розвиток нових технологій, проривних за своєю суттю, які зокрема суттєво трансформують промислово-торгові процеси. Такі технології, як хмарні обчислення, мобільний інтернет, телеприсутність, робототехніка та віртуальна реальність, дозволяють виконувати робочі завдання віддалено, суттєво зменшувати витрати на фізичну присутність, що сприяє переходу глобалізації на новий, більш високий рівень [3].

Основна мета цифровізації полягає у якісному перетворенні існуючих галузей економіки та створенні нових, а також у трансформації різних сфер життя в більш сучасні й ефективні системи. Завдяки цифровізації економічних процесів формується цифрова економіка, яка ґрунтується на використанні цифрових технологій у виробництві, споживанні та управлінні економікою. Цей процес забезпечує більш ефективне функціонування всіх секторів економіки, сприяючи їхньому розвитку на основі інновацій.

За останній час цифровізація економіки і розвиток електронної комерції вийшли за рамки комерційної сфери, охопивши не тільки малий та середній бізнес, а й соціальні сектори, урядові та державні органи (див. Рис. 1).

Всі галузі економіки відчули вплив цифрової трансформації, яка стимулюється технологіями Індустрії 4.0–5.0. Це призвело до глибоких змін у способах функціонування підприємств і державних інституцій, забезпечивши швидший розвиток і ефективність процесів на всіх рівнях діяльності [5].

Зазвичай базові підходи до цифрової економіки перш-за-все акцентують увагу на її взаємозв'язках із впровадженням сучасних цифрових технологій. Так відбулося виникнення понять, які тісно



Рис. 1. Структура процесів цифровізації міжнародних економічних відносин

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

пов'язані з цифровою економікою, таких зокрема як електронна, мережева та інформаційна економіки. Усі вони в підсумку зводяться до цифрової форми, відображаючи сучасне розуміння того, як технології інтегруються в економічні процеси, трансформуючи виробничі та соціальні сфери.

В контексті макроекономічних підходів цифрова економіка виступає в якості одного з основних елементів розвитку четвертої промислової революції, ключовою особливістю якої є зв'язок із так званою економікою на вимогу (on-demand есоному). Ця ринкова модель забезпечує доступ до товарів і послуг у момент їхньої потреби, що усуває елемент «економіки дефіциту», характерний для традиційних систем, позбавлених переваг цифровізації. Серед основних переваг економіки на вимогу можна виділити: швидкість отримання необхідних товарів і послуг, зниження їх вартості завдяки скороченню ланцюгів постачання та спрощений доступ до споживчих ринків. Ці досягнення можливі завдяки інтеграції цифрових і аналогових (он-лайн і оф-лайн) каналів взаємодії [6].

Цифрову економіку, яка розвивається на основі інформаційної, можна розглядати як її якісне продовження після безпрецедентного технологічного прориву, що відбувається в умовах четвертої промислової революції. Ця революція характеризується нелінійною (експоненційною) швидкістю поширення інновацій, глибиною та масштабом впровадження цифрових технологій, а також значним впливом цифрових комплексів і систем. Їхнє використання змінює не лише продуктивність, але й спосіб мислення та мотивацію рішень, а також впливає на економічну поведінку, принципи організації та роботи компанії, і на весь економічний механізм в цілому [7].

Технологічні досягнення четвертої промислової революції суттєво змінили бізнес-середовище, в якому учасники повністю переходять на використання цифрових технологій, поєднуючи промислові та цифрові технології. Цифровізація вплинула на організацію та стратегії маркетингу, доступ до ресурсів, витрати на виробництво та транзакційні витрати. Використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, та зростаюча конкуренція поглиблюють взаємини з клієнтами та індивідуалізують спілкування в цифровому середовищі. Клієнтський досвід стає основним джерелом прибутку, а вирішення його запитів переходить у фокус уваги, ґрунтуючись на більш індивідуалізованих підходах та поглиблених ціннісних орієнтирах, що сприяє підвищенню добробуту в системі міжфірмових B2B-відносин. Усе це підсилюється мережевими ефектами та ефектами масштабу, які набувають глобального характеру.

Цифровізація справляє системний вплив на міжнародну торгівлю, що є однією з первинних форм міжнародних економічних зв'язків та залишається неодмінною суттєвою сферою їх реалізації. Відображаючи обмін товарами та послугами між національними економіками, які представлені

державами, вона у сучасних умовах продовжує залишатися ключовим елементом глобальної економіки. Зростання електронної комерції та цифрових платформ мало б дозволити і дозволяє малим і середнім підприємствам більш успішно шукати власні ніші та монтуватися до міжнародних ринків, стаючи таким чином учасниками планетарних мереж глобальної економіки. Використання штучного інтелекту, блок-чейну та великих даних допомагає в оптимізації ланцюгів постачання, підвищуючи ефективність міжнародної торгівлі та продуктивність її гравців.

Цифровізація міжнародної торгівлі відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки дедалі більшої кількості малих та середніх підприємств, залученню малого та середнього бізнесу країн, що розвиваються до глобальної економічної матриці. Компанії країн розвинутої економіки мають доступ до глобальних електронних платформ, таких зокрема як Amazon, Alibaba etc. та здатні використовувати їх для ефективного виходу на нові ринки. Водночас компанії з країн, що розвиваються, і виступають приймаючими для багатонаціональних підприємств та транснаціонального капіталу, через обмежений доступ до таких платформ зазнають складнощів щодо представлення своїх продуктів на глобальному рівні, що знижує їхню конкурентоспроможність. Це знижує довіру міжнародних партнерів до ринків країн, що розвиваються і обмежує можливості для залучення іноземних інвестицій та укладання вигідних контрактів, послаблює їх економічну та цифрову безпеку.

Фундаментальною умовою ефективної реалізації вищевказаних векторів розвитку міжнародної торгівлі та прискорення цифровізації окремих торгових процесів фізичними та оцифрованими товарами, а також для розвитку транскордонної електронної комерції, є забезпечення вільного та безперешкодного доступу до Інтернету.

Станом на 2024 рік ключовим фактором, що стримує зростання цифрової економіки у світі, є «цифровий розрив» між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Відсутність вільного та безперешкодного доступу до Інтернету у багатьох африканських, азійських та південноамериканських країнах автоматично позбавляє їх можливості брати участь у торгівлі цифровими продуктами, займатися електронною комерцією або здійснювати цифровізацію окремих торгових процедур, таких як перехід до безпаперової торгівлі для її спрощення та прискорення. Як свідчать деякі дослідження, прямий вплив на зростання цифрової економіки має проникнення мобільного широкосмугового зв'язку. При зростанні його доступності на 10% у відсталих регіонах спостерігається збільшення ВВП на душу населення на 2,5%. Це особливо важливо для країн, що розвиваються, де ще не створено належних умов для розвитку цифрової економіки. Таким чином, подолання «цифрового розриву» є необхідним навіть в умовах швидкого розвитку технологічних інновацій, адже

«приблизно 37% населення світу – або 2,9 мільярда людей – ніколи не користувалися Інтернетом» [8].

Цифровий розрив між країнами, що розвиваються, та країнами з розвинутими економіками безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність та доступ до глобальних ланцюгів постачання через нерівний доступ до технологій та інфраструктури. Країни, що розвиваються, часто мають обмежений доступ до сучасних цифрових технологій та недостатньо розвинуту інфраструктуру для підтримки електронної торгівлі (слабке інтернет-покриття, низька швидкість передачі даних, обмежений доступ до хмарних сервісів). Це ускладнює для підприємств з таких країн участь у глобальних ланцюгах постачання, знижує швидкість та ефективність операцій, що призводить до вищих витрат і втрати конкурентної переваги.

Аналіз рівня цифрових навичок важливий для розуміння того, як різні країни використовують технології для розвитку своїх економік та участі у міжнародній торгівлі. Цифрові навички включають базові знання про роботу з комп'ютером, інтернетом, програмування, кібербезпеку та вміння використовувати цифрові інструменти для вирішення робочих завдань. На нашу думку саме брак цифрових компетенцій серед робочої сили та підприємців суттєво знижує здатність країн інтегруватися в глобальну цифрову економіку. Це впливає на можливість використовувати сучасні технології для оптимізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва та обробки замовлень. Як наслідок, бізнес із країн, що розвиваються, відстає від конкурентів з розвинених країн, де цифрова грамотність знаходиться на вищому рівні.

У період з 2017 по 2022 роки серед найбільш цифровізованих країн Європейського Союзу постійно знаходились Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швеція. Ці держави отримали високі оцінки за всіма категоріями, вимірними індексом цифрової економіки та суспільства ЄС (Digital Economy and Society Index, DESI), зокрема за такими параметрами як людський капітал, підключення, інтеграція цифрових технологій та цифрові державні послуги. З іншого боку, країни-члени, що займали нижчі позиції в рейтингу DESI, здебільшого були новими членами, які приєдналися до ЄС після 2004 року. Деякі з них досягли значного прогресу в цифровізації економіки та суспільства за цей п'ятирічний період, зокрема Чехія та Кіпр [9].

У 2020 році дослідження Global Skills Index (Coursera) показало, що лише 18% населення Індії має високий рівень цифрових навичок. Проте Індія активно розвиває ініціативи для підвищення цифрової грамотності, такі як «Digital India» з метою охоплення понад 1 млрд людей базовими цифровими навичками до 2025 року. Згідно зі звітом GSMA Mobile Connectivity Index 43% населення Нігерії має доступ до базових цифрових технологій, але лише 16% використовують їх для продуктивної діяльності. Згідно з дослідженням OECD у 2021 році, близько 25% дорослих у Бразилії

мають недостатній рівень цифрових навичок для активного використання цифрових рішень у бізнесі чи професійній діяльності. За результатами дослідження USAID у 2021 році, лише 53% українців мають базовий рівень цифрових навичок, і менше 15% – вище середнього. У тому ж році Україна запустила національну програму «Дія. Цифрова освіта», метою якої було досягнення цифрової грамотності для 6 млн громадян до 2024 року.

На першому місці серед країн з високим рівнем цифрових навичок Швейцарія, де 77% робочої сили має цифрові навички, Сінгапур – 72% та Швеція – 74%. Серед країн з низьким рівнем цифрових навичок Пакистан, менше ніж 20% населення має базові цифрові навички та Ефіопія – близько 10–15%.

Згідно з даними DESI у 2023 році 55,6% населення ЄС має принаймні базові цифрові навички [10]. Однак, цей показник сильно варіюється між країнами. Наприклад у Фінляндії та Нідерландах цей показник сягає 80–85%. У Болгарії та Румунії – близько 28–31%.

За даними Всесвітнього економічного форуму (The Future of Jobs Report 2023) у світі спостерігається дефіцит цифрових навичок: близько 40% робочої сили потребують перекваліфікації до 2025 року через зростання попиту на такі навички. Лише 25–30% робітників у середньому мають достатні навички для роботи з передовими цифровими технологіями, такими як штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення тощо [11].

В середньому 57% населення світу мають доступ до інтернету, до кінця 2022 року кількість людей, які користуються мобільним інтернетом, зросла до 4,6 мільярда людей. Незважаючи на переваги підключення, 38% населення планети живе в зоні покриття мобільного широкосмугового зв'язку, але не користується ним – розрив у використанні. Крім того, 5% досі не охоплені мобільним широкосмуговим зв'язком – прогалина в охопленні [12]. Натомість лише 30% користувачів з країн, що розвиваються, використовують його для навчання або професійного розвитку. В Африці менше ніж 22% населення має достатній рівень цифрових навичок для використання сучасних технологій у роботі.

Отже, рівень цифрових навичок значно варіюється між країнами. Розвинені економіки, такі як Швеція, Фінляндія, Нідерланди, мають високий рівень цифрової грамотності серед населення (понад 75%). У країнах, що розвиваються, таких як Індія, Нігерія та Пакистан, рівень цифрових навичок значно нижчий, що перешкоджає інтеграції цих країн у глобальні цифрові ланцюги постачання та обмежує їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Ці дані вказують на те, що для подолання цифрового розриву потрібні значні інвестиції в освіту, інфраструктуру та політику, спрямовану на розвиток цифрових компетенцій.

Висновки. Вищездійснений аналіз показує, що цифровий розрив між країнами розвинутих економік та країнами, що розвиваються, здійснює контр-продуктивний вплив на безпечний розвиток,

конкурентоспроможність та доступ до глобальних ланцюгів постачання останніх через наступні механізми:

- нерівний доступ до технологій та інфраструктури;
- низький рівень цифрових навичок;
- відставання у впровадженні цифрових рішень у виробничі та торговельні процеси;
- обмежені можливості для виходу на нові ринки;
- проблеми з безпекою даних і транзакцій;
- обмежений доступ до фінансових технологій (FinTech);
- нерівномірність у доступі до даних та аналітики.

Країни розвинутої економіки активніше впроваджують технології автоматизації, інтернету речей,

блокчейну та штучного інтелекту для оптимізації своїх виробничих і логістичних ланцюгів. Країни, що розвиваються, через брак доступу до таких рішень не можуть належним чином інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, втрачаючи можливості швидкої доставки товарів та ефективної координації з міжнародними партнерами.

Цифровий розрив впливає на конкурентоспроможність країн через обмежені можливості для впровадження інновацій, недостатню технологічну підготовленість та нерівний доступ до глобальних ресурсів і ринків та є проявом негативних наслідків диспропорцій технологічного глобалізму. Це призводить до того, що країни, які не можуть повною мірою скористатися цифровими технологіями, опиняються на периферії глобальних економічних процесів.

Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 року № 67-р *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shoduyiyi-realizaciyi> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Розвиток екосистеми цифрової інклюзії як інноваційної платформи соціального партнерства. *Комунікаційна платформа «Цифрова інклюзія»* URL: <https://nv.ua/ukr/project/cifrova-inklyuziya-v-sociumi-osvitiekonomici-proekt-huavey-ukrajina-50133006.html> (дата звернення: 10.09.2024).
3. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. London. 2016. 414 p.
4. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Прийзовський економічний вісник*. Вип. 3(08). 2018. С. 30–34.
5. Когут Ю.І. Трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.
6. Information and Innovation Technologies in Economics and Administration. Monograph. Scientific editors: Olena Chukurna and Magdalena Gawron-Łapuszek. Katowice: Copyright by Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2019. 267 p. P. 122–131.
7. Бречко О.В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник THEV*. 2020. № 4. С. 7–25. URL: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1182>
8. Altrade Dagogo. From Einstein to artificial intelligence: science and technology that changed the world / trans. from English I. Wozniak. Kharkiv: Vivat. 2021. P. 368.
9. Щорічний агрегований індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) для країн-членів Європейського Союзу з 2017 по 2022 рік. URL: <https://www.statista.com/statistics/1372137/eu-digitalization-desi-member-states/> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Другий звіт про стан цифрового десятиліття закликає до посилення колективних дій для сприяння цифровій трансформації ЄС. *Офіційний сайт Європейського Союзу*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3602 (дата звернення: 10.10.2024).
11. Звіт про майбутнє робочих місць за 2023 рік. 30 квітня 2023 р. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 10.10.2024).
12. Звіт про стан підключення до мобільного Інтернету за 2023 рік. GSMA. URL: <https://www.gsma.com/r/somic/> (дата звернення: 10.10.2024).

References:

1. Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky. Rozporiadzhennia KМУ vid 17 sichnia 2018 roku № 67-r [Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 67-p of 17 January 2018] *Uriadovyi portal*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/> (accessed September 10, 2024).
2. Rozvytok ekosystemy tsyfrovoy inkluzii yak innovatsiinoi platformy sotsialnoho partnerstva [Developing a digital inclusion ecosystem as an innovative social partnership platform]. *Komunikatsiina platforma “Tsyfrova inkluziia”*. Available at: <https://nv.ua/ukr/project/cifrova-inklyuziya-v-sociumi-osvitiekonomici-proekt-huavey-ukrajina-50133006.html> (accessed September 10, 2024).
3. Baldwin R. (2016) The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. London. 414 p.
4. Sichkarenko K. O. (2018) Tsyfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh [Digitalisation as a factor of change in international economic relations]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. vol. 3(08). pp. 30–34.

5. Kohut Yu. I. (2021) Transformatsiia ekonomiky ta problemy kiberbezpeky [Economic transformation and cybersecurity issues]. Kyiv: Konsal'tynhova kompaniia "SIDKON". 368 p.
6. Chukurna Olena and Gawron-Łapuszek Magdalena (2019) Information and Innovation Technologies in Economics and Administration. Monograph. Scientific editors:.. Katowice: Copyright by Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 267 p. Pp. 122–131.
7. Brechko O. V. (2020) Determinanty tsyfrovoy transformatsii natsionalnoi ekonomiky [Determinants of digital transformation of the national economy]. *Bulletin of TNEU*, no. 4, pp. 7–25. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1182>
8. Altrade Dagogo (2021) From Einstein to artificial intelligence: science and technology that changed the world / trans. from English I. Wozniak. Kharkiv: Vivat. 368 p.
9. Shchorichnyi ahrehovanyi indeks tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI) dlia krain-chleniv Yevropeiskoho Soiuzu z 2017 po 2022 rik [The annual aggregate Digital Economy and Society Index (DESI) for the European Union member states from 2017 to 2022]. *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1372137/eu-digitalization-desi-member-states/> (accessed October 10, 2024).
10. Druhyi zvit pro stan tsyfrovoho desiatiillia zaklykaie do posylennia kolektyvnykh dii dlia spriannia tsyfrovii transformatsii YeS [The second State of the Digital Decade report calls for enhanced collective action to promote the EU's digital transformation]. *The official website of the European Union*. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3602 (accessed October 10, 2024).
11. Zvit pro maibutnie robochykh misty za 2023 rik. 30 kvitnia 2023 r [The Future of Work Report 2023. 30 April 2023]. World economic forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (accessed October 10, 2024).
12. Zvit pro stan pidkliuchennia do mobilnoho Internetu za 2023 rik [Mobile Internet connectivity report for 2023]. *GSMA*. Available at: <https://www.gsma.com/r/somic/> (accessed October 10, 2024).

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE IN THE DIMENSIONS OF THE DIGITAL DIVIDE

Summary. The article examines the impact of the digitalisation of the global economy on international trade, in particular e-commerce. The article focuses on the development of blockchain technologies, artificial intelligence and big data, and the strengthening of international economic security. The main objective of the study is to analyse the digital divide between countries participating in international trade. Of particular importance is the fact that identifying effective strategies for adapting national economies to new conditions, creating a regulatory framework for digital trade, and ensuring equal access to digital technologies for all participants in the global economy are important tasks from a practical point of view. Based on an analysis of recent research and publications by renowned economists, the authors examine how new factors such as digital transformation are accelerating changes in international trade and are having an impact on all sectors of the economy, through technological modes, socio-economic relations, material values and communications. It has been found that the use of digital technologies leads to profound changes in production, consumption, distribution and finance, contributing to the formation of new markets and the introduction of innovative approaches to the organisation of production and trade management. The article analyses the level of digital skills by country to understand how different countries use technology to develop their economies and participate in international trade. The authors found that the level of digital skills varies significantly between countries. The results thus obtained indicate that digital transformation is becoming one of the key factors that changes the structure, mechanisms and efficiency of international trade. It is concluded that the digital divide affects the competitiveness of countries, and this leads to the fact that countries that cannot fully use digital technologies find themselves on the periphery of global economic processes.

Keywords: global economy, international trade, e-commerce, digital transformation, digitalisation, information and communication technologies, digital economy, digital divide, economic security, digital security.

Дроздовський Я.П.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Когутич В.А.

*студентка магістратури
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Добей А.Г.

*аспірант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Drozdovsky Yaroslav

*PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations
State University “Uzhhorod National University”*

Kohutych Valeria

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

Dobey Andriy

*Postgraduate Student
State University “Uzhhorod National University”*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. У статті здійснена спроба проаналізувати особливості використання та вплив технологій штучного інтелекту (ШІ) на розвиток міжнародного бізнесу. Зокрема, розглянуто основні етапи розвитку штучного інтелекту та його становлення. Охарактеризовано початок створення законодавчої бази, яка повинна узаконити вплив штучного інтелекту на бізнес та економіку загалом, а також врегулювати відносини між учасниками ринку штучним інтелектом. У статті розглянуто фактори, які впливають на розвиток штучного інтелекту. Представлено рейтинг компаній генеративного ШІ за ринковою капіталізацією, а також розглянуто основні країни-інвестори в ШІ. Здійснено аналіз загального обсягу систем штучного управління, створених компаніями світу. Окремо розглянуто місце України у рейтингу країн Європи щодо використання та розвитку технологій штучного інтелекту. Проаналізовано настрої у суспільстві щодо швидкого розповсюдження технологій ШІ.

Ключові слова: штучний інтелект, міжнародний бізнес, новітні технології, генеративний штучний інтелект, міжнародні компанії, бізнес-моделі.

Вступ та постановка проблеми. Штучний інтелект відіграє важливу роль у розвитку міжнародного бізнесу у XXI столітті, часі новітніх інновацій та технологій. З його допомогою можна оптимізувати ланцюги постачання, здійснювати аналіз глобального ринку товарів та послуг, прогнозувати попит та пропозицію на ті чи інші товари та послуги, вдосконалювати обслуговування споживачів та партнерів. Однією з головних переваг штучного інтелекту є швидка автоматизація стандартних процесів та підвищення продуктивності, що дозволяє суттєво знизити витрати та відкриває нові можливості для впровадження інновацій. Штучний інтелект сприяє розвитку нових галузей і змінює способи ведення бізнесу, а також створює його нові моделі. Проте над-

звичайно швидке поширення технологій штучного інтелекту містить в собі і певні загрози, а саме: його впровадження може призвести до скорочення робочих місць у певних сферах економіки, створюючи при цьому соціальні та економічні виклики. Серед проблем ще можна виділити і надмірну залежність від новітніх технологій, ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю, кіберзагрози.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема впровадження, розвитку та впливу штучного інтелекту на міжнародний бізнес є надзвичайно актуальною та динамічною. Незважаючи на новизну, багато вчених та науковців досліджують дану тему, зокрема Ткаченко Н.О., Кустр О.М., Павлюк У.В., Макс Тегмарк. Статистичні та аналітичні дані пред-

ставлені у деяких інтернет-джерелах, зокрема це багатогранне дослідження Стенфордського університету, де проаналізована динаміка розвитку штучного інтелекту від окремих компаній і до країн світу. Також багато досліджень у сфері ШІ проводить американська юридична компанія McKinsey.

Метою статті є здійснення аналізу впливу використання технологій штучного інтелекту на розвиток міжнародного бізнесу.

Результати дослідження. XXI століття відзначається надзвичайно стрімким розвитком технологій та інновацій, які мають вплив на більшість сфер людського життя та світовий розвиток загалом. За останню чверть століття стався стрімкий розвиток технологій: до прикладу від поширення кнопових мобільних телефонів до потужних високотехнологічних смартфонів, з допомогою яких можна і працювати, і вчитися, і відпочивати, перебуваючи в будь-якій точці світу.

Одним з найпопулярніших термінів теперішнього часу є «штучний інтелект» – це галузь науки, що займається створенням комп'ютерних систем, які можуть виконувати завдання, котрі потребують інтелектуальних здібностей [3]. Його історія розпочалася ще з стародавніх міфів та оповідань, чуток про створення штучних істот, наділених надзвичайним розумом, свідомістю.

Можна виділити декілька основних етапів у розвитку штучного інтелекту:

1. 1950-ті роки. У 1956 році на конференції в Дартмуті було офіційно закладено основи штучного інтелекту як наукової дисципліни.

2. 1960-ті-1970-ті роки. У даний період часу відбулося створення перших програм, які мали здатність вирішувати складні задачі, а також з'явилися різні методологічного програмування та нейронних мереж.

3. 1980-ті роки характеризуються створенням експертних систем, які використовували правила для прийняття рішень в специфічних галузях.

4. 1990-ті роки відзначаються появою обчислювальних потужностей і нових алгоритмів, що дало поштовх для прогресу в обробці даних.

5. 2000-ті роки характеризуються зростанням обсягу даних, які опрацьовувалися, зростанням потужності процесорів, появою нових архітектур нейронних мереж. У даний період часу також почалося активне впровадження штучного інтелекту у сервіси таких технологічних компаній-гігантів як Google, Microsoft, Nvidia та інші [4].

Штучний інтелект продовжує активно розвиватися тепер і займати провідне місце у бізнес-моделях великих компаній, а також здійснювати вплив на міжнародний бізнес.

Про стрімкий розвиток сфери штучного інтелекту свідчить ще той факт, що велика кількість країн світу, міжнародних організацій перебувають вже в процесі розробки та прийняття законодавчих документів, які мають на меті узаконити та більш ефективно регулювати дану сферу.

Зокрема, 19 вересня 2024 року консультативний орган ООН заявив, що глобальне управління штуч-

ним інтелектом є необхідним та закликав Організацію закласти базу для перших глобальних інституцій, які б здійснювали регулювання технологій, які так швидко розвиваються.

Консультативним органом було подано звіт на 100 сторінках, де йдеться про те, що штучний інтелект «трансформує наш світ», пропонуючи величезний потенціал для добра, від відкриття нових сфер науки та прискорення економічного зростання до вдосконалення системи охорони здоров'я, сільського господарства та покращення енергетичних мереж.

Експерти вважають, що до процесу створення таких інституцій є необхідним залучення країн та міжнародних організацій, а результатом такого процесу стануть контракти та технічні юридичні домовленості між сторонами та протоколи до структури принципів і визначень [8].

Штучний інтелект перебуває також під впливом великої кількості різноманітних факторів. Найперше це можливість автоматизувати стандартизовані завдання, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність, що є особливо важливим для транснаціональних компаній, котрі мають численні філії та використовують велику кількість різноманітних процесів.

Штучний інтелект допомагає компаніям аналізувати великі обсяги даних для виявлення трендів, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих рішень, що дозволяє краще аналізувати ринки в різних країнах. Також слід відмітити, що завдяки технологіям ШІ компанії можуть надавати більш персоналізований доступ клієнтам, адаптуючи продукти та послуги відповідно до їхніх особистих потреб і вподобань.

Технології штучного інтелекту сприяють оптимізації ланцюгів постачання, покращуючи прогнозування, планування і управління запасами, а його використання може стати ключовим фактором для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку, оскільки швидкість і точність прийняття рішень стають критично важливими за теперішніх умов. Впровадження ШІ створює нові виклики в сферах етики, конфіденційності та регулювання, які можуть відрізнитися в різних країнах світу. Штучний інтелект також стимулює співпрацю між міжнародними компаніями, оскільки багато технологій потребують обміну знаннями та ресурсами між учасниками бізнесу.

Для того аби детальніше зрозуміти тенденції та виклики у сфері ШІ, слід звернути увагу на щорічний звіт про розвиток штучного інтелекту від Стенфордського університету AI Index за 2023 рік, який вказує на те, що за останні десятиліття кількість досліджень в області значно зросла, а моделі стають дедалі досконалішими та швидшими у виконанні задач.

Зокрема, згідно звіту у 2023 році з'явилися важливі наукові програми для програмістів: від – AlphaDev, які роблять алгоритмічне сортування більш ефективним, до GNoME, яка значно полегшує процес відкриття матеріалів.

Згідно звіту, штучний інтелект перевершує людський розум у деяких сферах, зокрема у класифікації зображень та розумінні англійської мови, проте не у всіх, він відстає у математиці, розумінні візуальних зображень та плануванні.

Штучний інтелект має потенціал подолати розрив у навичках між низькокваліфікованими та висококваліфікованими працівниками через підвищення продуктивності та якості роботи.

У 2023 році організації випустили 149 моделей штучного інтелекту, що у два рази більше, ніж у 2022 році. Моделей з відкритим вихідним кодом було 65,7%, а у 2022 році – 44,4%, а у 2021 – 33,3%.

Згідно з щорічним звітом у 2023 році компанія Google стала лідером з випуску найбільшої кількості систем, включно з Gemini і RT-2, що видно з рис.1. А з 2019 року займає перше місце у створенні найбільшої кількості базових нейромереж – 40, друге місце посідає OpenAI, яка створила 20 моделей.

Отже, як видно з рисунку, Google впевнено лідирує, створивши 18 систем, друге місце посідає Meta та її 11 систем, далі йдуть Microsoft, OpenAI, together ai, Hugging Face, випустивши відповідно 9,7,5 та 4 системи[7].

Компанія Google є однією із найбільших учасників у сфері штучного інтелекту, яка активно розвиває різноманітні технології та інструменти, пов'язані з її діяльністю. Зокрема він розробив популярну бібліотеку TensorFlow для машинного навчання, яка використовується багатьма компаніями та дослідниками для створення та навчання систем ШІ.

Не меншу популярність отримав і голосовий помічник Google Assistant, котрий використовує ШІ для обробки природної мови, розпізнавання голосу та надання відповідей на запити користувачів.

Такий підрозділ Google як DeepMind, відомий своїми досягненнями в глибокому навчанні, зокрема

завдяки алгоритму AlphaGo, що переміг чемпіона світу в грі Go (стратегічна настільна гра для двох).

Google інтегрує штучний інтелект в свої сервіси, такі як Google Photos (для розпізнавання облич), Google Translate (для перекладу тексту) та Google Search (для поліпшення результатів пошуку).

Загалом, Google займає провідну позицію в розвитку ШІ, впроваджуючи інновації в різні сфери та активно досліджуючи нові можливості для використання цієї технології.

Наступною великою компанією є Meta (раніше Facebook), котра активно розвиває штучний інтелект та інтегрує його в різні аспекти своєї діяльності. До прикладу, Meta має власну лабораторію досліджень у сфері ШІ (FAIR), де працюють над новими алгоритмами, моделюванням та застосуваннями ШІ, такими як комп'ютерне бачення та обробка природної мови. Meta розробляє великі мовні моделі, такі як LLaMA (Large Language Model Meta AI), для поліпшення взаємодії користувачів з платформами, користується великою популярністю серед користувачів.

Цікавим є той факт, що компанія активно працює над концепцією Метавсесвіту, де ШІ відіграватиме ключову роль у створенні інтерактивних віртуальних середовищ і аватарів. Дана концепція включає розвиток нових бізнес-моделей, можливість створення цифрових товарів та послуг, а також інтеграцію реклами у віртуальне середовище, що може призвести до зростання інвестицій у технології, розробку контенту та нові ринки для цифрових активів, де процес делегування активів користувачів стане важливою частиною Метавсесвіту.

Технологічна компанія Microsoft є ще одним провідним гравцем штучного інтелекту, який активно інтегрує ці технології в свої продукти та послуги. Зокрема, Microsoft пропонує хмарну платформу Azure, яка включає різноманітні інструменти для

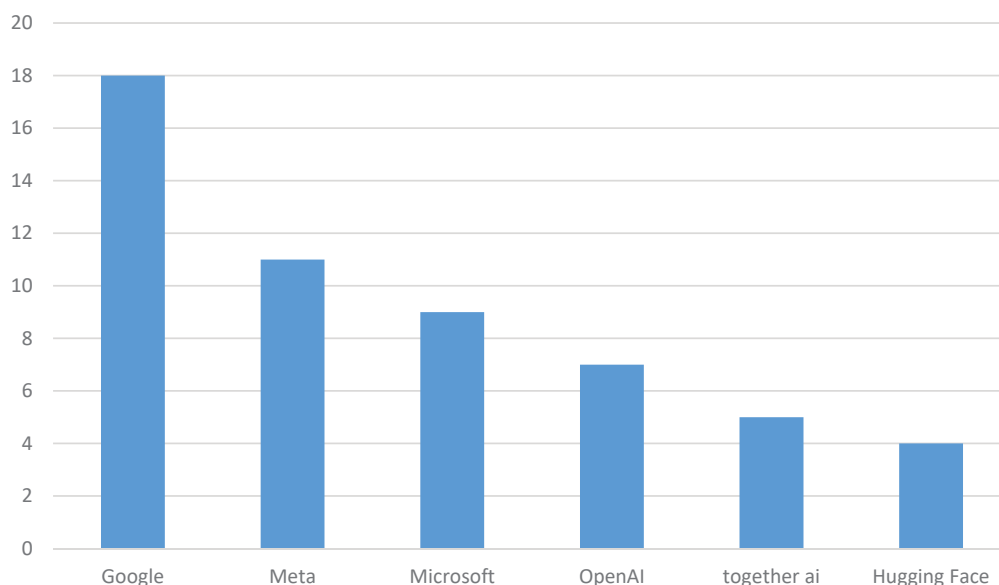


Рис. 1. Загальний обсяг систем штучного управління, створених компаніями світу у 2023 р., шт.

Джерело: [7]

розробки, навчання та впровадження моделей ШІ. Вона дозволяє підприємствам створювати та масштабувати свої власні прийняті рішення на основі ШІ.

Microsoft надає набір API, що дозволяє розробникам інтегрувати функції обробки природної мови, комп'ютерного зору, розпізнавання голосу та інші можливості ШІ у свої додатки, а технологія Copilot, інтегрована в Microsoft 365, надає користувачам можливість використовувати ШІ для підвищення продуктивності при написанні текстів, створенні презентацій та управлінні електронною поштою. Також Microsoft є партнером OpenAI і впроваджує моделі, такі як ChatGPT, у свої продукти, надаючи користувачам можливості для генерації тексту та обробки інформації.

Таким чином, Microsoft активно розвиває та впроваджує технології ШІ, намагаючись зробити їх доступними та корисними для широкого кола користувачів та бізнесу.

Слід звернути увагу на рейтинг компаній генеративного ШІ у світі за ринковою капіталізацією станом на 11.12.2023 р., дані якого представлені у табл. 1.

Як видно з таблиці, то абсолютним лідером є компанія Microsoft з ринковою капіталізацією 2,74 трлн дол. США, також у трійку лідерів входять Alphabet та Amazon з капіталізацією 1,66 трлн дол. США та 1,50 трлн дол. США відповідно. Ще слід відмітити, що у даному рейтингу всі компанії є американськими і тільки одна китайською, що свідчить про технологічну перевагу Сполучених Штатів у сфері ШІ [10].

Проте, у червні 2024 року американська технологічна компанія NVIDIA стала найдорожчою компанією світу з капіталізацією 3,3 трлн дол. США, обігнавши при цьому техногігантів Microsoft Corp.

Компанія NVIDIA стала компанією, якіями котрої торгували найбільше на Волл-стріт, з щоденним оборотом 50 млрд дол. США, у той час як показники Microsoft, Apple, Tesla становили 10 млрд дол. США.[2]

Як бачимо з даних Рис. 2 за 2023 році у розвиток штучного інтелекту було залучено приватних інвестицій на 25,2 млрд дол. США, що майже у дев'ять разів перевищує обсяг інвестицій у 2022 році та приблизно в 30 разів більше, ніж у 2019 році.

Таблиця 1

Рейтинг компаній генеративного ШІ світу за ринковою капіталізацією станом на 11.12.2023 р.

№	Назва компанії та країна походження	Ринкова капіталізація
1.	Microsoft (США)	2,74 трлн дол. США
2.	Alphabet (США)	1,66 трлн дол. США
3.	Amazon (США)	1,50 трлн дол. США
4.	NVIDIA (США)	1,13 трлн дол. США
5.	Meta Platforms (США)	823,94 млрд дол. США
6.	Adobe (США)	282,86 млрд дол. США
7.	Advanced Micro Devices (AMD) (США)	215,1 млрд дол. США
8.	Alibaba Group (Китай)	181,91 млрд дол. США
9.	Intuit (США)	164,01 млрд дол. США
10.	International Business Machines (IBM) (США)	148,51 млрд дол. США

Джерело: [10]

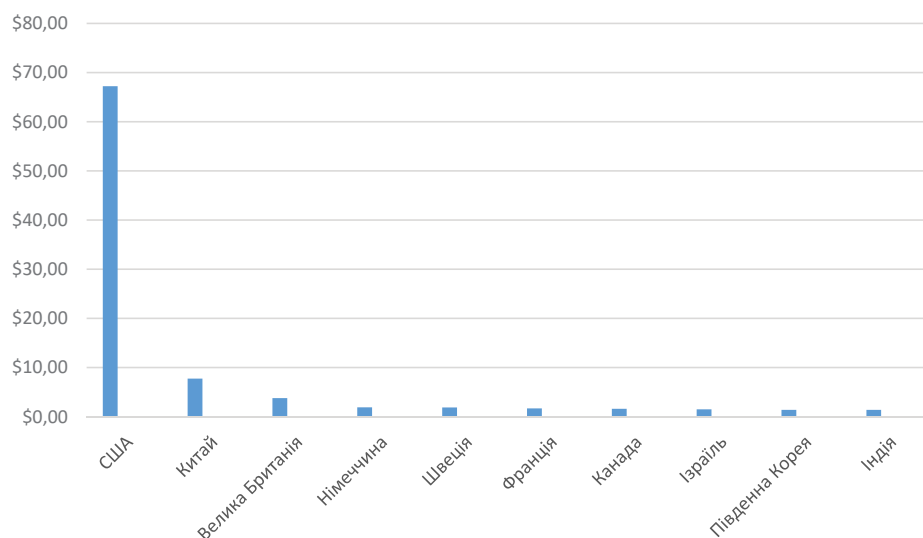


Рис. 2. Обсяг приватних інвестицій у розвиток штучного інтелекту країнами світу у 2023 році, млрд дол. США

Джерело: [7]

Так, США інвестували у ІІІ 67,22 млрд дол. США, Китай – 7,76 млрд дол. США, Велика Британія – 3,78 млрд дол. США, Німеччина – 1,91 млрд дол. США, Швеція – 1,89 млрд дол. США, Франція – 1,69 млрд дол. США, Канада – 1,61 млрд дол. США, Ізраїль – 1,52 млрд дол. США, Південна Корея – 1,39 млрд дол. США та Індія – 1,39 млрд дол. США.

Якщо взяти до уваги період з 2013 року по 2023, то США в сукупності інвестували в ІІІ на суму 335,2 млрд дол. США, Китай – 103, 7 млрд дол. США, Велика Британія – 22,3 млрд дол. США [7].

Країни – лідери у галузі штучного інтелекту активно розвивають технології, інфраструктуру і наукові дослідження. До прикладу США тримають першість у розробці ІІІ завдяки потужним технологічним компаніям, таким як Google, Microsoft, Amazon та Tesla, а також мають численні стартапи та університети, що проводять дослідження в даній галузі, зокрема Університет Карнегі-Меллона, Масачусетський технологічний університет, Стенфордський університет, Каліфорнійський університет у Берклі.

Китай здійснює значні інвестиції в ІІІ, зокрема в сферах комп'ютерного зору, обробки природної мови та робототехніки, а його уряд має амбітні плани стати світовим лідером у ІІІ до 2030 року.

Країни ЄС, зокрема Німеччина, Франція та Великобританія, також активно інвестують у ІІІ, а ЄС прагне встановити етичні стандарти для розвитку технологій.

Канада відзначається сильним науковим середовищем у сфері ІІІ, зокрема завдяки університетам, таким як університет Торонто та університет Монреаля.

Ізраїль має динамічний стартап-екосистему в галузі ІІІ, зокрема в сферах безпеки, фінансів та медичних технологій.

2023 рік також відзначився значним зростанням створення нових компаній з генеративним ІІІ у світі, що видно з Рис. 3.

Як бачимо з даних Рис. 3 у 2021 році було створено 41 компанію з генеративним ІІІ, у 2022 – 56 і у 2023 році було створено 99 нових компаній.

Найчастіше бізнес використовує технології ІІІ у таких сферах: створення нових продуктів на основі штучного інтелекту – 19%, вдосконалення продуктів, створених на основі ІІІ – 22%, залучення нових споживачів – 22 %, персоналізація – 23% [7].

Американська компанія McKinsey провела дослідження, яке вказує на те, що генеративний ІІІ може додавати світовому ВВП 2,6–4,4 трлн дол. США кожного року. До прикладу за 2022 рік світова економіка зросла на 3, 6 трлн дол. США [11].

Згідно ще одного важливого звіту ООН про штучний інтелект, то Китай випереджає всі інші країни у сфері створення генеративного ІІІ, зокрема чат-ботів, маючи патентів на винаходи в шість разів більше, ніж його головний конкурент США.

За останні 10 років Китаєм було подано понад 50000 заявок на патенти. Більше 10000 було подано у 2023 році. За 2014–2023 роки Китай подав понад

38 000 заявок на винаходи генеративного ІІІ, в той час як США подали всього 6 276 заявок за аналогічний період. Дані патентні заявки охоплюють широкий спектр галузей – від автономного водіння до видавничої справи та управління документами. Третє місце посіла Південна Корея, Японія та Індія – четверте та п'яте місце, відповідно [1].

Станом на вересень 2024 року Китаєм розроблено, зареєстровано та надано офіційний доступ зареєстрованим споживачам до понад 190 моделей сервісів генеративного штучного інтелекту, послугами котрих користуються понад 600 мільйонів клієнтів [5].

Щодо України, то розвиток штучного інтелекту активно підтримується через стартапи, освітні програми та інвестиції. Країна має потужний кадровий потенціал завдяки університетам, приватним навчальним закладам та дослідницьким центрам, котрі готують фахівців у цій сфері, зокрема це сто-

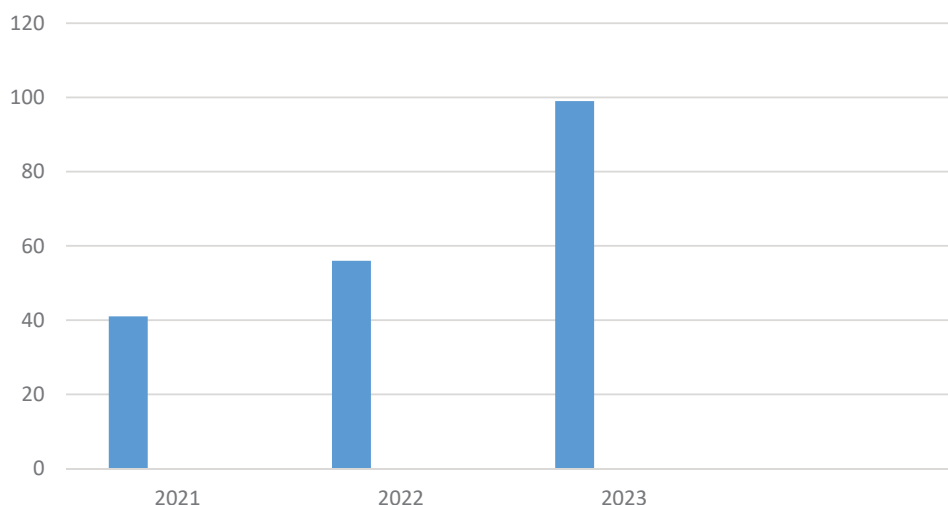


Рис. 3. Кількість новостворених компаній у світі з генеративним ІІІ з 2021 по 2023 рр., шт.

Джерело: [7]

сується великої кількості висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та спеціалістів у галузі математики та програмування. Станом на червень 2024 року в Україні відкрито 106 навчальних програм зі штучного інтелекту.

Державна політика України також сприяє впровадженню ШІ через різноманітні ініціативи, такі як «Цифрова економіка», що передбачає підтримку інновацій та стартапів. Загалом, ринок ШІ в Україні продовжує зростати, залучаючи міжнародні інвестиції та партнерства.

У 2023 році в Україні нараховувалося 243 компанії, які працюють у сфері ШІ, в яких працювало близько 5200 фахівців. Україна посідала друге місце за рейтингом кількості компаній, що працюють у сфері ШІ, серед країн Центральної та Східної Європи, що можна прослідкувати у табл. 2. За останні чотири роки в Україні було створено 34 такі компанії.

Отже, як видно з таблиці, в Україні загалом налічується 243 компанії, що працюють у сфері ШІ, серед них – відомі стартапи Grammarly, Preply та People.ai, в сукупності вони оцінюються в понад 14,5 млрд дол. США [6].

Україна має значний потенціал у розвитку ШІ, проте існують і певні виклики, зокрема недостатнє фінансування наукових досліджень та інноваційних проєктів, що обмежує розвиток ШІ, а також швидке зростання попиту на кваліфікованих ІТ-спеціалістів значно перевищує пропозицію. Ще одним викликом є відсутність сучасної розгалуженої інфраструктури для тестування та впровадження ШІ-моделей у життя.

У світі ще тільки почався процес створення та становлення законодавчої бази для регулювання сфери ШІ. Україну даний процес теж не оминув, що викликає занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки даних, а відсутність єдиної стратегії розвитку на державному рівні може призвести до втрати зацікавленості потенційних іноземних інвесторів.

Незважаючи на таку стрімку поширеність та популярність штучний інтелект несе в собі і певні виклики

та загрози, які можуть постати перед людиною зараз чи через певний період часу. Однією з загроз є можлива втрата робочих місць через заміну людини машинами чи роботами, а також використання ШІ для кібератак, маніпуляцій чи дезінформації.

Учені зі Стенфордського університету провели велике соціопитування, де було досліджено, що більшість людей з підозрою ставляться до технологій ШІ та й загалом висловлюють занепокоєння, що у недалекому майбутньому ШІ замінить людину.

Близько 57% людей у світі очікують, що ШІ тим чи іншим способом змінить їх способи виконання роботи у найближчі 5 років, а 36% вважають, що ШІ замінить їх на робочому місці повністю у наступні 5 років. Якщо говорити про вік респондентів, то більше занепокоєне молоде покоління – 46% проти 66% старшого покоління. Так, 49% респондентів висловили занепокоєння, що у недалекому майбутньому ШІ буде використовуватися зі злочинними намірами, тобто не за його головним призначенням, а 45% були занепокоєні тим, що ШІ зможе загрожувати порушенням їхнього особистого життя [7].

Отже, як бачимо ми все ще із застереженням ставимось до новітніх технологій, які так стрімко входять у наше життя і починають витісняти нас як із багатьох сфер.

Висновки. Отже, надзвичайно швидкий розвиток технологій штучного інтелекту безумовно має потужний вплив на міжнародний бізнес. Більше того з допомогою новітніх досягнень та технологій міжнародні компанії конкурують між собою за першість у світі, випереджаючи одна одну, створюючи все потужніші механізми обробки даних (до прикладу лідерство компанії Nvidia, яка у 2024 році стала найдорожчою компанією світу, обійшовши при цьому потужного конкурента компанію Microsoft).

Швидка автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та аналітики дозволяють компаніям оптимізувати операції, знижувати витрати та підвищувати продуктивність неймовірними тем-

Таблиця 2

**Кількість компаній, що працюють у сфері ШІ,
створених у країнах Центральної та Східної Європи з 2020 по 2023 рр.**

№	Країна	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Приріст за 4 роки, %
1.	Польща	251	278	293	301	19,92%
2.	Україна	209	230	240	243	16,27%
3.	Естонія	110	136	146	154	40,00%
4.	Чехія	105	112	117	121	15,24%
5.	Румунія	88	97	103	109	23,86%
6.	Угорщина	58	64	66	68	17,24%
7.	Литва	38	46	49	54	42,11%
8.	Словаччина	37	40	46	47	27,03%
9.	Болгарія	31	33	38	38	22,58%
10.	Словенія	24	25	25	26	8,33%
11.	Латвія	20	21	24	24	26,32%
12.	Хорватія	19	23	24	24	20,00%

Джерело: [6]

пами, а використання великих обсягів даних дає можливість краще розуміти своїх клієнтів, прогнозувати тренди, приймати обґрунтовані рішення, здійснювати вдосконалення маркетингових стратегій та покращувати обслуговування клієнтів загалом.

Новітні технології та досягнення, такі як інтернет, системи штучного інтелекту, електронна комерція, роблять можливим для компаній вихід на міжнародні ринки з меншими затратами, що відкриває нові мож-

ливості для ведення бізнесу і швидкої адаптації до змін у ринкових умовах.

З розвитком технологій зростає і потреба в захисті даних, що є критично важливим для міжнародного бізнесу, особливо в умовах глобалізації. Технології ШІ також сприяють розвитку більш стійких бізнес-моделей, дозволяючи компаніям зменшувати вплив на навколишнє середовище і покращувати соціальні стандарти.

Список використаних джерел:

1. Ведмеденко І. Випередив США: Китай лідирує з патентів для генеративного штучного інтелекту, – Reuters. URL: <https://www.unian.ua/world/kitay-stav-liderom-po-patentah-zi-shtuchnogo-intelektu-znachno-obignav-ssha-12685500.html> (дата звернення: 22.09.2024).
2. Вонс Р. Nvidia стала найдорожчою компанією у світі. URL: https://glavcom.ua/economics/business/nvidia-stala-najdorozhchoju-kompanijeju-u-sviti-1005894.html#google_vignette (дата звернення: 23.09.2024).
3. Тегмарк М. Життя 3.0.: доба штучного інтелекту: сучасні технології та інновації. Київ : Наш формат, 2019. 432 с.
4. Ткаченко Р.О., Кустра Н.О., Павлюк О.М., Поліщук У.В. Засоби штучного інтелекту: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 204 с.
5. У Китаї працюють більш як 190 моделей сервісів штучного інтелекту. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3894755-u-kitai-pracuut-bils-ak-190-modelej-servisiv-stuchnogo-intelektu.html> (дата звернення: 20.09.2024).
6. Україна на другому місці за кількістю AI-компаній серед країн Центрально-Східної Європи, – дослідження Saturday Team. URL: <https://texty.org.ua/fragments/112959/ukrayina-na-druhomu-misci-za-kilkistyu-ai-kompanij-sered-krayin-centralno-shidnoyi-yevropy-doslidzhennya/> (дата звернення: 21.09.2024).
7. Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/#individual-chapters> (дата звернення: 22.09.2024).
8. Governing AI for Humanity. United Nations AI Advisory Body. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/governing_ai_for_humanity_final_report_en.pdf (дата звернення: 20.09.2024).
9. QUID. URL: <https://www.quid.com/2023-statista-report-unlocking-the-value-of-quid> (дата звернення: 23.09.2024).
10. Sam Shadden. The 10 biggest AI companies in the world after 2023 року. URL: <https://readwrite.com/the-10-biggest-ai-companies-in-the-world-after-2023/> (дата звернення: 22.09.2024).
11. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-AI-the-next-productivity-frontier#introduction> (дата звернення: 25.09.2024).

References:

1. Vedmedenko I. Overtook the US: China leads in patents for generative artificial intelligence, Reuters. Available at: <https://www.unian.ua/world/kitay-stav-liderom-po-patentah-zi-shtuchnogo-intelektu-znachno-obignav-ssha-12685500.html> (accessed September 22, 2024).
2. Vance R. Nvidia has become the most expensive company in the world. Available at: https://glavcom.ua/economics/business/nvidia-stala-najdorozhchoju-kompanijeju-u-sviti-1005894.html#google_vignette (accessed September 23, 2024).
3. Tegmark M. (2019) Life 3.0.: the age of artificial intelligence: modern technologies and innovations. Kyiv: Nash format, 432 p.
4. Tkachenko R. O., Kustra N. O., Pavlyuk O. M., Polishchuk U. V. (2014) Means of artificial intelligence: education. Manual. Ministry of Education and Science of Ukraine, National Lviv University. polytechnic". Lviv: View of Lviv. polytechnics, 204 p.
5. More than 190 models of artificial intelligence services are operating in China. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3894755-u-kitai-pracuut-bils-ak-190-modelej-servisiv-stuchnogo-intelektu.html> (accessed September 20, 2024).
6. Ukraine ranks second in the number of AI companies among the countries of Central and Eastern Europe, according to the Saturday Team study. Available at: <https://texty.org.ua/fragments/112959/ukrayina-na-druhomu-misci-za-kilkistyu-ai-kompanij-sered-krayin-centralno-shidnoyi-yevropy-doslidzhennya/> (accessed September 21, 2024).
7. Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence. Available at: <https://aiindex.stanford.edu/report/#individual-chapters> (accessed September 22, 2024).
8. Governing AI for Humanity. United Nations AI Advisory Body. Available at: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/governing_ai_for_humanity_final_report_en.pdf (accessed September 20, 2024).
9. QUID. Available at: <https://www.quid.com/2023-statista-report-unlocking-the-value-of-quid> (accessed September 23, 2024).
10. Sam Shadden. The 10 biggest AI companies in the world after 2023. Available at: <https://readwrite.com/the-10-biggest-ai-companies-in-the-world-after-2023/> (accessed September 22, 2024).

11. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-AI-the-next-productivity-frontier#introduction> (accessed September 25, 2024).

THE USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. Artificial intelligence began its existence since ancient times, but its very foundations were laid back in the 1950s at a conference in Dartmouth. Already from that time, artificial intelligence technologies began to develop very quickly and involve many participants in their processes: countries of the world, international organizations, individuals who are starting to study this field. Currently, artificial intelligence is actively used in business to automate processes, analyze data, improve customer service, and optimize the production of goods and services. Companies are investing heavily in research and implementation of artificial intelligence in order to increase competitiveness and enter international markets. The field of application of artificial intelligence is very wide: production, industry, agriculture, medicine, health care, finance, education, logistics, etc. Artificial intelligence has gradually evolved from a generator of ideas to a tool in fields such as education and law. Improvements are being made in personalized customer service, creation of new recommendation mechanisms and trend forecasting. Countries around the world are actively involving artificial intelligence technologies in their production and are in the process of developing national strategies to legitimize relations in the field of artificial intelligence. The USA, China, EU countries are actively investing in the research of AI processes, which contributes to the rapid spread and growth of technologies. American technology giants Microsoft, Nvidia, and Alphabet are leading players in the artificial intelligence market, who also actively integrate technology into the creation of their products and services. Artificial intelligence is becoming a key factor in the success of companies striving for global development. The development of artificial intelligence tools is becoming more accessible for use in various startups and small business processes. Artificial intelligence can change the future of humans, but there are fears that it will displace the human as a person and there will be a significant replacement of humans by robots or machines, which will lead to job losses and have a significant impact on the labor market in general.

Keywords: artificial intelligence, international business, latest technologies, generative artificial intelligence, international companies, business models.

Ерфан Є.А.

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Чубірка Н.С.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Erfan Eva

*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor of International Economic Relations Department
State University "Uzhhorod National University"*

Chubirka Nataliia

*Master Student
State University "Uzhhorod National University"*

ФАКТОРИ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Анотація. У статті розглядаються ключові фактори, що сприяють активізації міжнародного бізнесу в сфері транспортно-логістичних послуг. Аналізується вплив глобалізації на розширення ринків та можливості співпраці між країнами. Першочергово проведено аналіз сучасного стану ринку міжнародних транспортно-логістичних послуг, що включає вивчення основних гравців, обсягів перевезень та цінових тенденцій. Далі оцінюються тенденції розвитку міжнародного бізнесу в цій сфері в контексті нових технологічних процесів. Не менш важливим є розгляд впливу війни в Україні на діяльність транспортно-логістичного бізнесу. Аналізуються зміни в маршрутах перевезень, зміщення торгових потоків та нові виклики, з якими стикаються компанії в умовах нестабільності. Визначено, що успішна реалізація цих факторів може суттєво підвищити конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку. Стаття стане корисним ресурсом для підприємств, що прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси та адаптуватися до змінюваних умов глобальної економіки.

Ключові слова: міжнародний бізнес, транспортно-логістичні послуги, глобалізація, технологічні, регуляторне середовище, інфраструктура, стратегічні партнерства, електронна комерція, війна в Україні, логістичні процеси, конкурентоспроможність, тенденції розвитку, ланцюги постачання.

Вступ та постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена зростанням значення транспортно-логістичних послуг у глобальних ланцюгах постачання. В умовах глобалізації та підвищених вимог до якості доставки, логістична інфраструктура стає критично важливою.

У 2022 році міжнародний ринок логістичних послуг оцінювався в 9,7 трильйона доларів, з прогнозом до 13,7 трильйона до 2030 року. Очікується зростання ринку автоматизованих складських систем на 14% до 2025 року. Країни, як Китай, активно інвестують у розвиток інфраструктури, наприклад, у рамках ініціативи «Один пояс, один шлях».

Логістичні оператори, що займаються аутсорсингом, зростають через потребу у скороченні витрат. Проте ринок стикається з проблемами, такими як відсутність державної підтримки та низька якість послуг. Це підкреслює важливість дослідження сучасного стану та розробки ефективних бізнес-моделей для адаптації до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз проблематики базується на дослідженнях провідних науковців, таких як Афанасенко І.Д. [1], Борисов В.В. [2], Болдирев Л.М. [3], які вивчають управління глобальними ланцюгами постачання та оптимізацію логістичних процесів.

Метою статті є оцінити вплив глобалізації, технологічних інновацій та змін у нормативно-правовому регулюванні на розвиток міжнародного бізнесу в сфері транспортно-логістичних послуг.

Результати дослідження. Виявлено, що міжнародний ринок транспортно-логістичних послуг демонструє стабільне зростання, зокрема через глобалізацію та збільшення обсягів електронної комерції. У 2022 році обсяг ринку становив близько 9,7 трильйона доларів США, і до 2030 року очікується зростання до 13,7 трильйона.

Встановлено, що впровадження нових технологій, таких як автоматизація, роботизація значно підвищує ефективність логістичних процесів, знижує

витрати і скорочує час доставки. Прогнозується, що ринок автоматизованих складських систем зросте на 14% до 2025 року [11] (табл. 1).

У глобальному транспортно-логістичному секторі витрати розподіляються між різними видами транспорту, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної доставки товарів по всьому світу. Основними видами транспорту є автомобільний, морський, авіаційний та залізничний транспорт, а також багатофункціональні (мультимодальні) перевезення. Кожен із цих видів транспорту має свої переваги, що визначають його частку у загальних витратах.

Логістика переживає величезний цифровий розвиток, який трансформує способи управління вантажами та доставкою товарів. Завдяки сучасним технологіям, таким як GPS та системи моніторингу в реальному часі, компанії можуть точно відстежувати положення своїх літаків і кораблів на всіх етапах транспортування. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про місцезнаходження вантажів, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати прозорість для клієнтів.

Зроблено дослідження на одному з літаків Korean Air 961. За посиланням і входом на сайт можна прослідкувати, де знаходиться літак, куди він летить, коли він приземлиться і так далі.

На рисунку нижче наведено всю інформацію, яка може бути можливою за допомогою таких програм (Рис. 1).

Цифрові технології також сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності. Компанії можуть аналізувати дані про рух вантажів, прогнозувати можливі затримки та вживати заходів для їх усунення ще до того, як вони вплинуть на терміни доставки. Завдяки цим інноваціям логістичні компанії отримують конкурентну перевагу, здатність швидше реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. У підсумку, цифровий розвиток логістики відкриває нові можливості для покращення ефективності та прозорості у сфері доставки.

Нижче представлені рисунки, які відображають розподіл глобальних витрат у 2023 році між різними видами транспорту, із зазначенням їхньої частки у загальній сумі (Рис. 2, 3). Цей аналіз дозволяє побачити структуру витрат і зрозуміти, як різні транспортні засоби впливають на загальні витрати в галузі логістики.

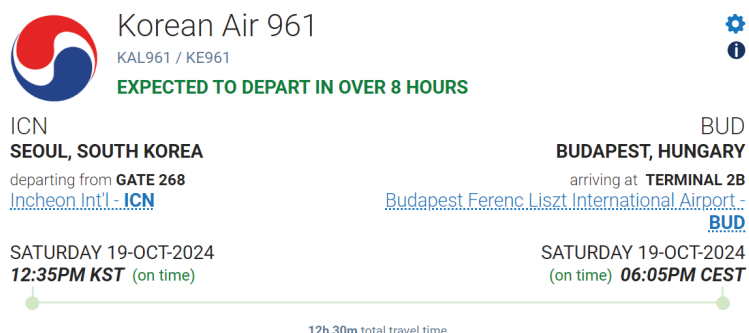
У сучасній логістиці важливу роль відіграє розподіл витрат за різними видами транспорту. Автомобільні перевезення залишаються найпоширенішим видом транспорту, який забезпечує гнучкість і ефективність у доставці товарів. Водночас витрати на автомобільні перевезення поділяються на два

Таблиця 1

Впровадження автоматизації у логістиці глобальними перевізниками, 2023 р.

№	Перевізник	Технології автоматизації	Показники ефективності
1	DHL	Роботизовані системи сортування та пакування	Зниження витрат на 15%, скорочення часу доставки на 20%
2	FedEx	Автономні вантажівки, автоматизовані склади	Збільшення продуктивності на 18%, економія витрат на 12%
3	UPS	Дрони для доставки	Швидкість замовлень +30%, витрати -15%
4	Amazon Logistics	Роботи на складах, дрони	Швидкість замовлень +30%, витрати -15%
5	XPO Logistics	Автономні вантажівки	Ефективність +17%, скорочення витрат на 13%

Джерело: сформовано автором за даними [13]



Flight Details

updated a few seconds ago

All flights between ICN and BUD

Departure Times

Gate Departure	Takeoff
12:35PM KST	12:45PM KST
Scheduled 12:35PM KST	Scheduled 12:45PM KST

Taxi Time: 10 minutes
Average Delay: 20-40 minutes

Arrival Times

Landing	Gate Arrival
05:55PM CEST	06:05PM CEST
Scheduled 05:55PM CEST	Scheduled 06:05PM CEST

Taxi Time: 10 minutes
Average Delay: 20-40 minutes

Рис. 1. GPS літака в реальному часі за всіма показниками

Джерело: сформовано автором за даними [15]

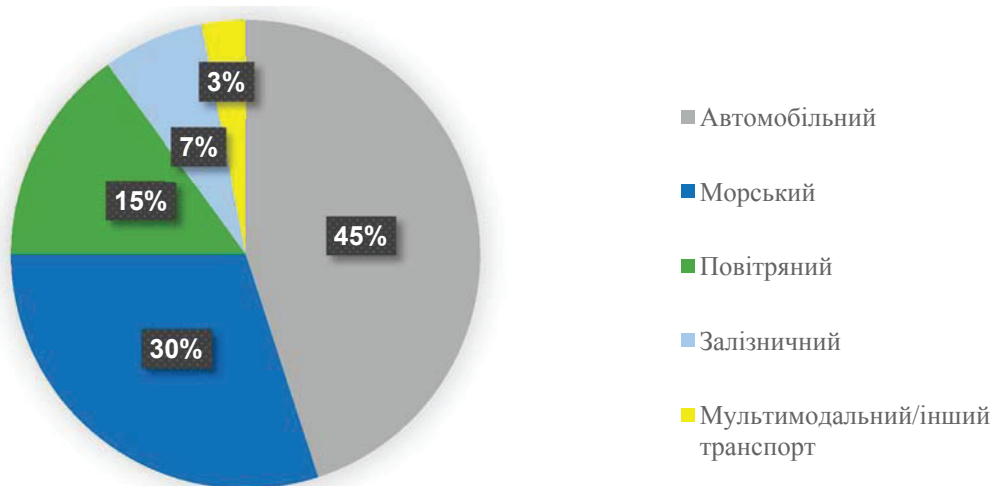


Рис. 2. Глобальний розподіл транспортно-логістичних послуг за видами транспорту, у відсотках, у 2023 році

Джерело: сформовано автором за даними [11]

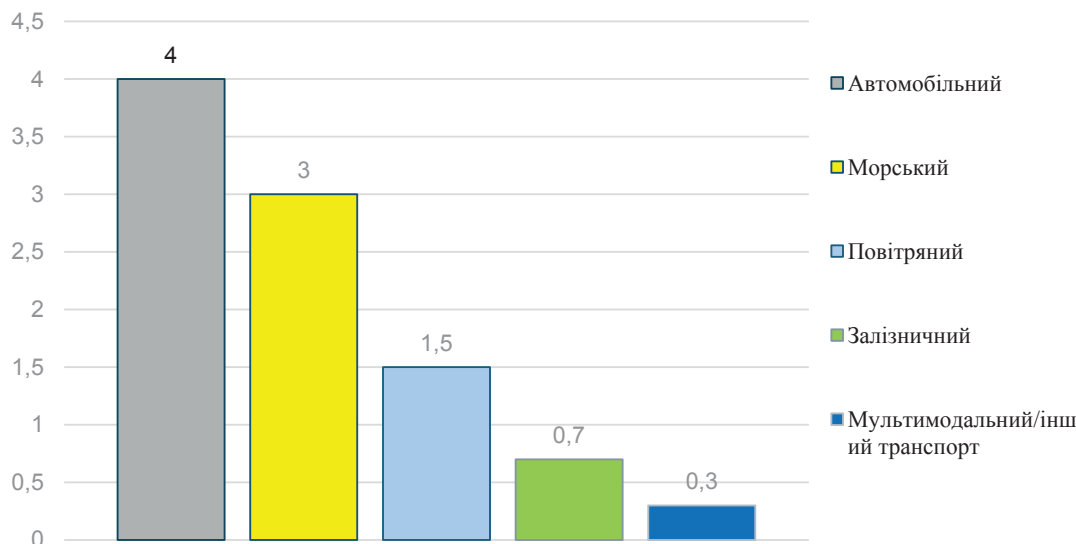


Рис. 3. Глобальні витрати на автомобільний транспорт: розподіл за типами перевезень у 2023 році, трлн дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [13]

основні сегменти: FTL (Full-Truckload), де вантаж займає повний транспортний засіб, і LTL (Less-than-Truckload), що дозволяє декільком відправникам використовувати один транспортний засіб для менших за обсягом відправлень. Нижче наведено таблицю з розподілом глобальних витрат на автомобільні перевезення, а також загальних витрат за всіма видами транспорту за 2023 рік (табл. 2).

Важкі авіаперевезення відіграють ключову роль у глобальній логістичній системі, забезпечуючи швидку та надійну доставку товарів на великі відстані. У світлі зростаючого попиту на оперативність у постачанні, а також розширення міжнародної торгівлі, важливо відстежувати еволюцію метрик, пов'язаних із цим сегментом. З рисунка 2.4 видно, що

загальна вага важких авіаперевезень стабільно зростає, збільшившись з 10,5 мільйона тонн у 2020 році до 13,0 мільйона тонн у 2023 році. Загальні витрати на важкі авіаперевезення також зросли з 0,95 трильйона доларів у 2020 році до 1,25 трильйона доларів у 2023 році. Середня вартість за тону поступово підвищилася з 90 доларів у 2020 році до 96 доларів у 2023 році, що свідчить про збільшення експлуатаційних витрат та зростання попиту на авіаперевезення [11].

Цей рисунок ілюструє зростаючу роль важких авіаперевезень у логістичній індустрії, особливо в умовах розширення глобальної торгівлі та збільшення попиту на швидкі та надійні варіанти доставки (Рис. 4).

Таблиця 2

Глобальні витрати на автомобільний транспорт за розподілом на типи перевезень у 2023 році

№	Тип перевезення	Перевізник	Глобальні витрати	Показники ефективності
1	Full-Truckload (FTL)	JB Hunt	\$1.2 трильйона	Зниження витрат на 10%
		Schneider National	\$800 мільярдів	Продуктивність +15%
		Swift Transportation	\$500 мільярдів	Точність доставок +20%
2	Less-than-Truckload (LTL)	FedEx Freight	\$400 мільярдів	Скорочення витрат на 12%
		XPO Logistics	\$300 мільярдів	Збільшення швидкості доставок +10%
		YRC Freight	\$250 мільярдів	Точність доставок +18%

Джерело: сформовано автором за даними [6; 11]

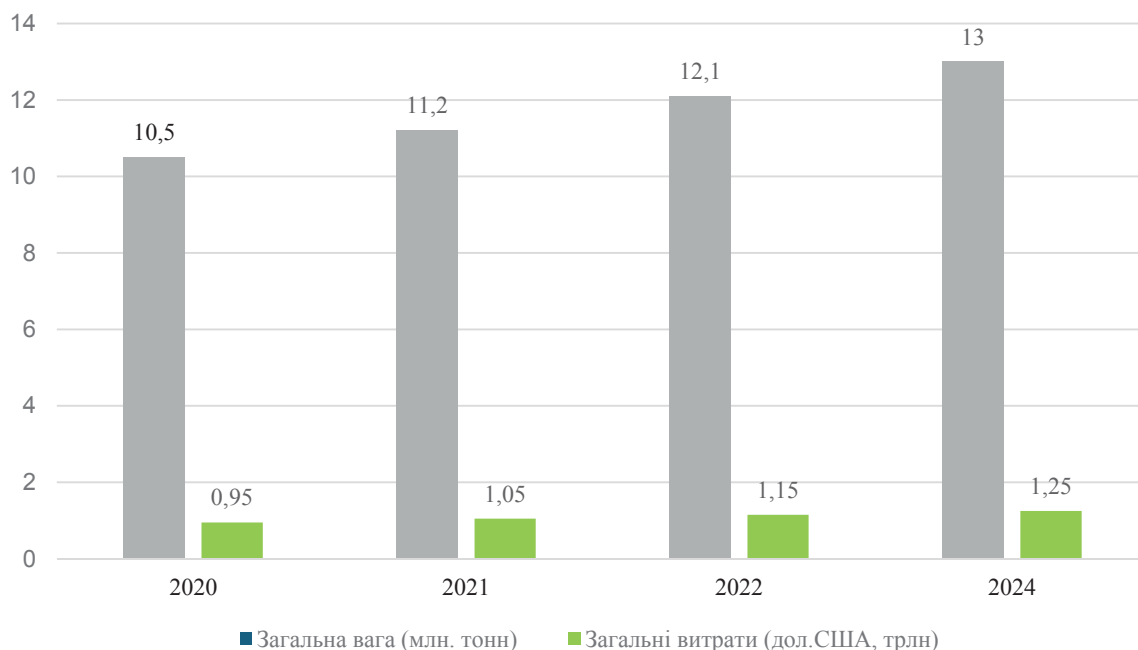


Рис. 4. Еволюція метрик важких авіаперевезень: вага (млн. тонн) та витрати (трлн. дол. США) за роками

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Найчастіші напрямки важких авіаперевезень зазвичай включають:

1. **Північна Америка – Європа** – цей маршрут є одним із найбільш завантажених у світі, оскільки обидва континенти мають сильні економіки та активний товарообіг.

2. **Азія – Північна Америка** – вантажі, які прямують з країн, таких як Китай, Японія та Південна Корея до США та Канади, складають значну частину важких авіаперевезень.

3. **Азія – Європа** – країни, що розвиваються в Азії, часто експортують важкі вантажі в Європу, включаючи електроніку, машини та інші промислові товари.

4. **Латинська Америка – США** – вантажі з Латинської Америки, включаючи продукти харчування та сировину, часто доставляються до США, що також сприяє розвитку важких авіаперевезень.

У 2023 році загальний спенд на малі поставки в Північній Америці склав 120 мільярдів доларів США, при цьому загальна вага перевезених посилок

становила 10,0 мільйонів тонн. У Європі загальні витрати на малі поставки досягли 90 мільярдів доларів, а загальна вага – 7,5 мільйонів тонн.

Азійський ринок зафіксував спенд у розмірі 60 мільярдів доларів і загальну вагу малих посилок у 5,0 мільйонів тонн. Латинська Америка виділяється спендом у 15 мільярдів доларів та вагою 1,5 мільйона тонн.

У Середньому Сході загальні витрати на малі поставки склали 10 мільярдів доларів, а загальна вага – 0,5 мільйона тонн. В Африці спенд на малі поставки становив 5 мільярдів доларів, а загальна вага – 0,3 мільйона тонн.

Ці дані свідчать про значні обсяги витрат на малі поставки, особливо в Північній Америці та Європі, а також про потенціал для зростання в інших регіонах [10, 15].

Рисунок, який представлений нижче, відображає еволюцію витрат на малі поставки для перевізників DHL та FedEx за перші дев'ять місяців 2023 року. У сучасному світі, де швидкість та ефективність

доставки стають вирішальними факторами для успіху бізнесу, аналіз витрат у цьому сегменті є надзвичайно важливим.

Дані демонструють, як зростання попиту на електронну комерцію, збільшення обсягів вантажопотоків та зміни в економічній ситуації вплинули на витрати обох компаній. Витрати DHL постійно перевищують витрати FedEx, що може вказувати на активніші інвестиції в розширення мережі доставки або зростаючий обсяг замовлень.

Окрім того, спостережуване зростання витрат може свідчити про глобальні тенденції, такі як підвищення цін на паливо, трудові витрати та вплив інфляції на логістичну інфраструктуру. Цей аналіз є важливим не лише для оцінки поточного стану ринку, але й для прогнозування майбутніх змін у галузі, що можуть вплинути на стратегії доставки і ціноутворення (Рис. 5).

Згідно з даними, у січні DHL витратив 12 мільярдів доларів, тоді як FedEx витратив 11 мільярдів доларів. Березень показав подальше збільшення витрат, з 14 мільярдами доларів для DHL і 12,5 мільярда доларів для FedEx.

У червні DHL перевищив 17 мільярдів, а FedEx досяг 15 мільярдів доларів.

У вересні витрати DHL сягнули 20 мільярдів доларів, тоді як FedEx досяг 18 мільярдів доларів.

Таким чином, таблиця демонструє постійний ріст витрат на малі поставки в обох компаній протягом року, що може бути пов'язано з зростанням обсягів доставки та економічними факторами.

Логістика в Україні зазнала суттєвих змін і викликів унаслідок війни, яка розпочалася в 2022 році. Конфлікт вплинув на всі аспекти транспортної інфраструктури, постачання товарів і міжнародної торгівлі.

Одним з основних наслідків війни стало порушення ланцюгів постачання. Бомбардування та бойові дії пошкодили дороги, мости, залізничні колії та порти, що ускладнило доставку товарів. Закриття портів, таких як Одеса, призвело до значного зниження експорту українських товарів, особливо агропромислової продукції [5; 6].

У зв'язку з ризиками, пов'язаними з війною, логістичні компанії були змушені адаптувати свої маршрути. Багато перевізників переключилися на автомобільний та залізничний транспорт через сусідні країни, такі як Польща, Румунія та Угорщина. Це призвело до зростання витрат на доставку через більшу відстань і додаткові митні процедури.

Війна також викликала збільшення потреби в гуманітарній допомозі. Логістичні компанії активно залучаються до перевезення гуманітарних вантажів, включаючи їжу, медикаменти та інші необхідні товари. Зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб вимагає організації логістики для постачання продуктів і життєвих ресурсів у регіони, що приймають біженців.

Статистичні дані свідчать про різке зниження обсягів вантажоперевезень, зокрема експорту агропродовольчих товарів, який упав на понад 30% у порівнянні з 2021 роком. Експорт зерна зменшився з 44 мільйонів тонн у 2021 році до приблизно 20 мільйонів тонн у 2022 році [4].

Пошкодження інфраструктури також суттєво вплинуло на логістичні процеси. За інформацією Міністерства інфраструктури України, до серпня 2022 року було пошкоджено або знищено близько 2,5 тисячі кілометрів доріг і мостів, а також численні залізничні станції та інші об'єкти транспортної інфраструктури.

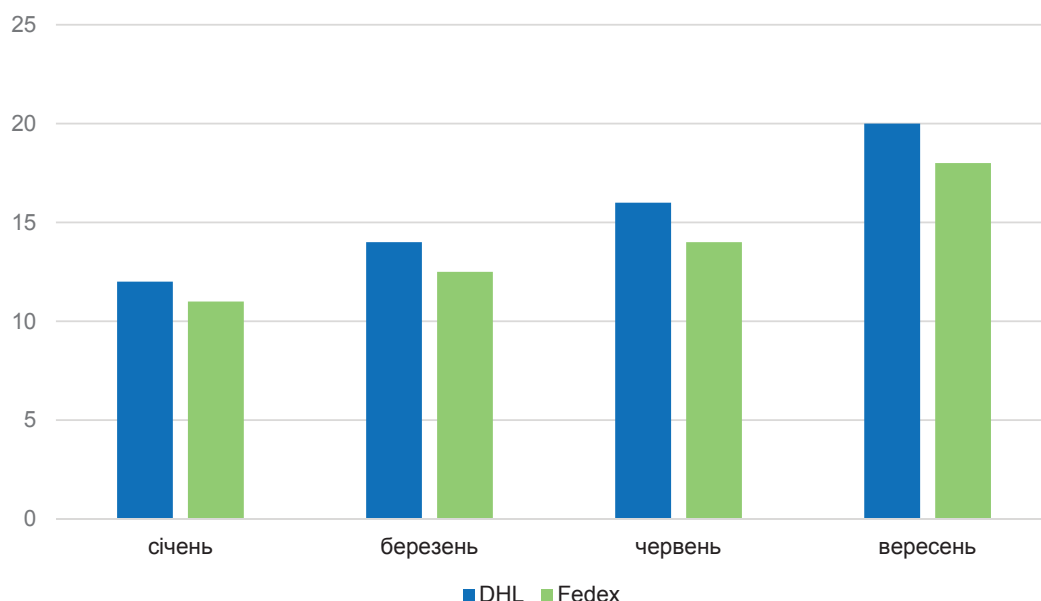


Рис. 5. Еволюція витрат на малі поставки для перевізників DHL та FedEx за 2023 рік, млрд дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [12; 14]

Обсяги вантажних перевезень залізницею впали на 50% у 2022 році в порівнянні з попереднім роком. Укрзалізниця повідомила, що у 2022 році було перевезено близько 200 мільйонів тонн вантажів, тоді як у 2021 році цей показник становив 400 мільйонів тонн.

Витрати на логістику також зросли, в середньому на 20–30% у 2022 році. Це було пов'язано з підвищенням цін на паливо, ремонтами інфраструктури та необхідністю використання альтернативних маршрутів доставки. Близько 60% українських логістичних компаній повідомили про зниження доходів у 2022 році на 30% і більше [4; 6].

Загальний обсяг зовнішньої торгівлі товарами в Україні зменшився на 30% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про серйозний вплив війни на міжнародну торгівлю. Ці дані ілюструють, наскільки великі виклики та втрати переживає українська логістика в умовах конфлікту.

Окрім того, війна прискорила впровадження нових технологій у сфері логістики. Багато компаній почали використовувати онлайн-платформи для управління запасами та моніторингу доставки в реальному часі. Технології GPS стали ще важливішими для відстеження переміщення товарів, особливо в умовах нестабільності [5; 6].

Міжнародна спільнота активно підтримує Україну, надаючи технічну та фінансову допомогу для відновлення інфраструктури. Розширення співпраці між українськими та міжнародними логістичними компаніями сприяє більшій ефективності у перевезенні товарів.

Таким чином, війна в Україні радикально змінила обличчя логістики в країні. Незважаючи на численні виклики, українські логістичні компанії демонструють високу адаптивність і готовність до змін, активно використовуючи нові технології та співпрацюючи з міжнародними партнерами для подолання кризових ситуацій.

У 2023 році польські фермери виявилися на передовій протестів проти імпорту української сільськогосподарської продукції, що, за їхніми словами, негативно впливає на їхній бізнес. Після відкриття кордонів між Україною та ЄС, особливо в контексті допомоги Україні під час війни, обсяги імпорту українських сільськогосподарських товарів значно зросли.

Причини протестів полягають у занепокоєнні фермерів, що вільний імпорт українських товарів призводить до зниження цін на їхню продукцію,

ускладнюючи конкуренцію. Вони вказують на те, що українські продукти, які часто продаються за нижчими цінами, створюють надлишок на ринку.

У відповідь на зростання імпорту, польські фермери почали блокувати кордони, зокрема автомобільні проїзди, що призвело до затримок у доставці товарів з України. Такі акції протесту мали на меті привернути увагу до їхніх проблем і вимог.

Уряд Польщі, реагуючи на протестні акції, розпочав діалоги з фермерськими асоціаціями. Деякі пропозиції включали введення мит на українську продукцію або запровадження обмежень на її імпорт, щоб захистити місцевих виробників.

Протести фермерів викликали різні реакції серед населення. Дехто підтримує фермерів, вказуючи на їхню важливість для економіки країни, в той час як інші вважають, що солідарність з Україною важливіша [4–6].

Блокування кордонів також вплинуло на логістичні ланцюги, призвівши до затримок та збільшення витрат на перевезення товарів. Це стало проблемою не лише для українських експортерів, але й для польських імпортерів.

Ця ситуація відображає складні економічні та соціальні виклики, з якими стикаються обидві країни, та важливість підтримки збалансованої політики в умовах війни в Україні.

Висновки. Міжнародний ринок транспортно-логістичних послуг продовжує зростати, що свідчить про його стійкість та адаптивність до змін у глобальній економіці. Впровадження нових технологій, зокрема автоматизації, є ключовим фактором, який підвищує ефективність логістичних процесів і знижує витрати.

Однак війна в Україні виявилася серйозним викликом для місцевої логістики, спричинивши суттєві порушення в ланцюгах постачання та зменшення обсягів перевезень. Адаптація до нових умов, таких як використання альтернативних маршрутів і нових технологій, є критично важливою для відновлення галузі.

Ситуація з польськими фермерами підкреслює складнощі, з якими стикаються міжнародні логістичні ланцюги в умовах змінюваного ринку, де необхідно знайти баланс між підтримкою місцевих виробників та допомогою Україні. Загалом, ринок транспортно-логістичних послуг стає дедалі більш динамічним, що вимагає від компаній гнучкості та швидкості реагування на виклики.

Список використаних джерел:

1. Афанасенко І.Д. Логістика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 324 с.
2. Борисов В.В. Логістика: теорія та практика. Харків : Видавництво «Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна», 2018. 256 с.
3. Болдирев Л.М. Логістика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
4. Гнатюк І. Сучасні виклики та перспективи розвитку логістики в Україні. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2023. № 1. С. 12–20. URL: https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Proceedings_SmaLog.pdf
5. Дудка О. Вплив війни на логістичні процеси в Україні: аналіз та висновки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 4. С. 45–53. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/84/74>

6. Коваленко Т. Логістика в умовах війни: адаптація бізнесу до нових реалій. *Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2024. № 3. С. 32–40. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9fc31b159d1bc95b6c8f8181d54dd19e.pdf>
7. Johnson R. Small Package Shipping: Trends and Forecasts for 2023. *Transportation Research Journal*. 2023. Vol. 58. № 2. P. 100–110. URL: <https://ti-insight.com/product/global-express-small-parcels/>
8. Martin, L. Global Shipping Rates: An Analysis of Cost Trends for Leading Carriers. *Logistics & Transport Review*. 2023. Vol. 19. № 1. P. 22–30. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
9. McKinsey & Company. Global Logistics Trends 2022: Navigating Disruption. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/global-logistics-trends-2022>
10. Smith, J. E-commerce Growth and Its Influence on Delivery Costs in the Logistics Sector. *Journal of Business Logistics*. 2022. Vol. 43. № 3. P. 145–159. URL: <https://stumejournals.com/journals/i4/2023/7/365.full.pdf>
11. Statista. Market size of the global logistics industry from 2018 to 2030. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/278883/size-of-the-global-logistics-industry/>
12. Thompson, A. Comparative Analysis of Delivery Costs: DHL vs. FedEx in 2023. *Global Journal of Logistics*. 2023. Vol. 11. № 2. P. 75–85. URL: <https://docshipper.com/logistics/fedex-vs-dhl-international-shipping/>
13. World Bank. Logistics Performance Index: Insights from the 2022 Survey. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022>
14. World Economic Forum. The Future of Logistics: New Paradigms for the Industry. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-logistics>
15. FlightAware. World Flight Awareness. URL: <https://www.flightaware.com/live/flight/map/KAL961/history/20241019/0345Z/RKSI/LHBP>

References:

1. Afanasenko I. D. (2015) Logistics: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 324 p.
2. Borisov V. V. (2018) Logistics: theory and practice. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University Publishing House, 256 p.
3. Boldyrev L. M. (2013) Logistics: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 304 p.
4. Hnatiuk I. (2023) Modern challenges and prospects for the development of logistics in Ukraine. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 1. C. 12–20. Available at: https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Proceedings_SmaLog.pdf
5. Dudka O. (2022) The impact of war on logistics processes in Ukraine: analysis and conclusions. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 4, pp. 45–53. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/84/74>
6. Kovalenko T. (2024) Logistics in the conditions of war: business adaptation to new realities. *Scientific journal "Actual Problems of Economics"*, no. 3, pp. 32–40. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9fc31b159d1bc95b6c8f8181d54dd19e.pdf>
7. Johnson R. (2023) Small Package Shipping: Trends and Forecasts for 2023. *Transportation Research Journal*, vol. 58, no. 2, pp. 100–110. Available at: <https://ti-insight.com/product/global-express-small-parcels/>
8. Martin L. (2023) Global Shipping Rates: An Analysis of Cost Trends for Leading Carriers. *Logistics & Transport Review*, vol. 19, no. 1, pp. 22–30. Available at: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
9. McKinsey & Company. Global Logistics Trends 2022: Navigating Disruption. (2022). Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/global-logistics-trends-2022>
10. Smith J. (2022) E-commerce Growth and Its Influence on Delivery Costs in the Logistics Sector. *Journal of Business Logistics*, vol. 43, no. 3, pp. 145–159. Available at: <https://stumejournals.com/journals/i4/2023/7/365.full.pdf>
11. Statista. Market size of the global logistics industry from 2018 to 2030. (2023). Available at: <https://www.statista.com/statistics/278883/size-of-the-global-logistics-industry/>
12. Thompson A. (2023) Comparative Analysis of Delivery Costs: DHL vs. FedEx in 2023. *Global Journal of Logistics*, vol. 11, no. 2, pp. 75–85. Available at: <https://docshipper.com/logistics/fedex-vs-dhl-international-shipping/>
13. World Bank. Logistics Performance Index: Insights from the 2022 Survey. (2022). Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022>
14. World Economic Forum. The Future of Logistics: New Paradigms for the Industry. (2024). Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-logistics>
15. FlightAware. World Flight Awareness. Available at: <https://www.flightaware.com/live/flight/map/KAL961/history/20241019/0345Z/RKSI/LHBP>

FACTORS OF INTENSIFICATION OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE FIELD OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES

Summary. The article delves into the factors that intensify international business activities in the transport and logistics services sector, emphasizing several critical elements. First, globalization emerges as a powerful force driving companies to seek broader markets. The interconnectedness of economies allows businesses to capitalize on international trade opportunities, necessitating efficient logistics solutions to facilitate the movement of goods across borders. E-commerce growth stands out as a pivotal factor, with consumer demand for rapid delivery and personalized services reshaping logistics strategies. Companies are increasingly adopting agile supply chain models to meet these expectations, resulting in heightened competition among logistics providers. Technological

advancements play a crucial role in this transformation. Automation, data analytics, and artificial intelligence enhance operational efficiencies, allowing companies to optimize routes, reduce lead times, and minimize costs. Real-time tracking systems empower businesses to monitor shipments closely, ensuring transparency and improving customer satisfaction. Sustainability has also become a significant consideration. With rising awareness of environmental issues, companies are implementing green logistics practices, such as eco-friendly packaging and energy-efficient transportation methods, to meet regulatory requirements and address consumer preferences for sustainable products. The competitive landscape is evolving, prompting logistics providers to innovate continually. Differentiation through superior service quality, reliability, and technological integration has become essential for maintaining a competitive edge in a crowded market. Moreover, strategic partnerships and collaborations are emphasized as vital for success in international logistics. By forming alliances with local players, companies can navigate regulatory complexities, access new markets, and enhance their service offerings. In conclusion, the article presents a holistic view of the multifaceted factors driving the intensification of international business in transport and logistics services. It highlights the need for companies to adapt to changing market dynamics, leverage technology, prioritize sustainability, and foster collaborative relationships to thrive in a rapidly evolving global landscape.

Keywords: international business, transport and logistics services, globalisation, technology, regulatory environment, infrastructure, strategic partnerships, e-commerce, war in Ukraine, logistics processes, competitiveness, development trends, supply chains.

Желізник Є.М.

студентка

*Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Стебляк Д.М.

доктор філософії,

*доцент кафедри міжнародної політики
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Zheliznyk Yeliena

Student

State University “Uzhhorod National University”

Steblyak Diana

Doctor of Philosophy,

*Associate Professor of the Department of International Politics
State University “Uzhhorod National University”*

СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА СИТУАЦІЯ В СВІТІ ТА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ

Анотація. У статті досліджуються особливості міграційної ситуації в світі на сучасному етапі та міграційна політика в контексті демографічної кризи. Міграційні процеси стали одними з найважливіших соціально-економічних та політичних явищ сучасного світу. В умовах глобалізації, кліматичних змін та конфліктів, міграція має значний вплив на розвиток країн та їхню демографічну ситуацію. Стаття досліджує сучасний стан міграційної ситуації у світі, ключові причини та наслідки міграційних потоків, а також особливості міграційної політики, що застосовуються країнами для подолання демографічних викликів. Одним із ключових елементів вільного демократичного суспільства є активна державна політика у сфері міграції. Вирішення проблем створення належного, усебічного міграційного контролю має велике значення.

Ключові слова: міжнародна міграція, динаміка та структура міграційних потоків, демографічна криза, міжнародні міграційні зв'язки, міграційні потоки.

Вступ та постановка проблеми. Міграція як соціальний феномен має глибокі історичні корені, але у ХХІ столітті цей процес набув нових масштабів та значення. В умовах демографічної кризи, що проявляється у низьких показниках народжуваності, старінні населення, міграція стає важливим фактором, який може вплинути на демографічну стабільність та соціально-економічний розвиток країн. Міграційна ситуація в світі на сучасному етапі та міграційна політика в контексті «демографічної кризи» зумовлена швидкими змінами в глобальній міграційній динаміці, яка охоплює економічні, соціальні та політичні аспекти. Сучасний світ стикається з хвилями міграції, що мають як позитивні, так і негативні наслідки для приймаючих та країн походження мігрантів. У контексті демографічної кризи, характерної для більшості розвинених країн, міграція відіграє важливу роль як можливий інструмент заповнення демографічного дисбалансу, сприяючи стабілізації ринку праці та економічного зростання. На сьогоднішній день демографічний спад у багатьох країнах, особливо в Європі, Японії та Кореї, зумовлює дефіцит робочої сили та збільшення навантаження на соціальні системи, оскільки насе-

лення старішає. У таких умовах міграційна політика може стати ключовим засобом вирішення проблем, пов'язаних із нестачею працездатного населення та потребою в кваліфікованих кадрах. Проте ефективність міграційної політики залежить від успішності інтеграції мігрантів у приймаючі суспільства, що стає значущим викликом на тлі зростання політичних і культурних напружень у світі. Крім того, актуальність теми підсилюється кліматичними змінами та конфліктами, які стимулюють нові хвилі вимушеної міграції. Таким чином, дослідження міграційної політики в умовах демографічної кризи є важливим для розробки довгострокових стратегій, спрямованих на гармонізацію інтересів мігрантів та потреб країн, що приймають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численним дослідженням специфіки міжнародних переміщень населення, оцінці міграції населення, міжнародних міграційних зв'язків присвячено роботи науковців: Дон О.Д., Лузанової В.О. [4], Васильців Т.Г., Садової У.Я., Дракохруст Т.В. [6], Магійович Р.І. [8] та ін. Будник Д. І. досліджував «Міждержавні міграційні зв'язки України: проблеми та тенденції розвитку» [2], Чайковський Ю.В.

досліджував «Міграційні процеси у період пандемії: виклики міжнародно-правовому регулюванню» [9], та ін.

Метою статті є дослідження особливостей та стану міграційної політики в країнах світу та аналіз міграційної ситуації в світі на сучасному етапі.

Результати дослідження. Міграційні потоки у світі зростають із року в рік, і сьогодні кількість міжнародних мігрантів сягає понад 280 мільйонів осіб. Головними чинниками, що стимулюють міграцію, є економічна нерівність, конфлікти, зміна клімату, нестабільність, пошук кращих освітніх можливостей та медичного обслуговування. Зокрема, країни з розвинутою економікою, такі як США, Канада, Німеччина та Франція, стають популярними напрямками для мігрантів через можливості працевлаштування та високі стандарти життя. Проте такі країни, як Ліван, Йорданія, Туреччина, також приймають значну кількість біженців з регіонів із політичною та економічною нестабільністю.

У 2024 році продовжуються міграційні потоки з країн Африки та Близького Сходу до Європи, що посилює соціальні напруження та викликає питання щодо інтеграційних програм та соціальної адаптації мігрантів. Водночас такі країни, як Японія, Китай, Корея, у яких демографічні показники погіршуються, розглядають міграцію як засіб стабілізації ринку праці.

Багато розвинених країн стикаються з демографічною кризою, яка проявляється у скороченні працездатного населення, старінні населення та зниженні рівня народжуваності. Зокрема, у Європі коефіцієнт народжуваності знаходиться на рівні близько 1,5 дитини на одну жінку, що значно нижче необхідного для відтворення населення показника у 2,1. Така ситуація веде до зменшення економічного зростання та посилення фінансового навантаження на соціальні системи.

Міграція може стати інструментом, що здатний допомогти у подоланні цих викликів, залучаючи молодих та працездатних людей з інших країн. Однак ефективність такого підходу залежить від політики приймаючих країн щодо інтеграції мігрантів, визнання їхніх кваліфікацій та соціальної адаптації.

Міграційна політика має на меті не лише регулювання міграційних потоків, а й сприяння адаптації та інтеграції мігрантів у приймаючих країнах. У цьому контексті багато країн Європейського Союзу розробляють програми, що сприяють професійному навчання мігрантів та визнанню їхньої кваліфікації для подальшої інтеграції у ринок праці. Наприклад, Німеччина та Швеція активно залучають кваліфікованих працівників через спеціальні візові програми та інвестиції у мовне навчання.

Крім того, багато країн адаптують свою політику до нових викликів, таких як інтеграція біженців, що вимагає не лише короткострокових заходів, а й довгострокових програм соціальної підтримки, що включають освіту та охорону здоров'я. У країнах з низьким рівнем народжуваності, таких як Японія та Південна Корея, також впроваджують програми

для залучення іноземних робітників у сектори економіки з дефіцитом робочої сили.

Одним з основних викликів для міграційної політики залишається адаптація та інтеграція мігрантів, яка включає економічні, соціальні та культурні аспекти. Досвід показує, що інтеграція потребує часу та ресурсів, однак правильні інвестиції в освіту, мовну підготовку та соціальні послуги можуть забезпечити позитивні результати [4, с. 15].

Водночас зростає кількість біженців через конфлікти та кліматичні зміни, що вимагає міжнародної співпраці та спільних рішень. Такі організації, як ООН та ЄС, активно працюють над створенням загальних підходів для врегулювання міграційних потоків та підтримки країн, що приймають велику кількість біженців.

Умови українсько-російської війни можуть впливати на тенденції міжнародної міграції людських ресурсів. Ось кілька можливих тенденцій, на нашу думку:

- **Внутрішня міграція.** Конфлікт може призводити до внутрішньої міграції в межах України, коли люди з зони конфлікту шукають безпеку та захист у внутрішніх регіонах країни. Наприклад, мешканці східних областей України можуть переселятися до інших частин країни.

- **Біженці.** Війна може спричинити зростання кількості біженців, які шукають притулок у сусідніх країнах або в інших державах світу. Це можуть бути як внутрішні переселенці, так і ті, хто виїжджає за межі України. Багато людей можуть шукати захист в країнах Європейського Союзу або сусідніх державах.

- **Економічна міграція.** Умови війни можуть також впливати на економічну міграцію, коли люди шукають кращі економічні можливості та стабільніші умови життя в інших країнах. Воєнний конфлікт може стимулювати зростання економічної еміграції з України.

- **Гуманітарна допомога та волонтерство.** Війна також може привертати увагу до потреб постраждалих громад та сприяти залученню міжнародної гуманітарної допомоги та волонтерської роботи. Люди з інших країн можуть мобілізуватися та приєднуватися до гуманітарних проєктів.

Війна має значний вплив на життя громадян України та може вимушувати їх шукати безпеки та стабільності в інших країнах.

На початку 2023 року спостерігалась тенденція до зростання кількості українців, які перебувають за кордоном (рис. 1).

Згідно з даними, станом на 12 серпня 2022 року, різниця в перетинах кордону становила 4,16 мільйона осіб. Станом на 27 січня 2023 року, цей показник збільшився на понад мільйон людей і становив 5,2 мільйона. Важливо відзначити, що наявна статистика не враховує та не дає можливості оцінити кількість громадян, які залишили Україну в пошуках притулку через територію Росії та Білорусі [3].

УВКБ ООН опублікувала дані власних опитувань. Загалом з травня по листопад 2022 року орга-

Різниця між перетинами кордону на виїзд з України та в'їзд

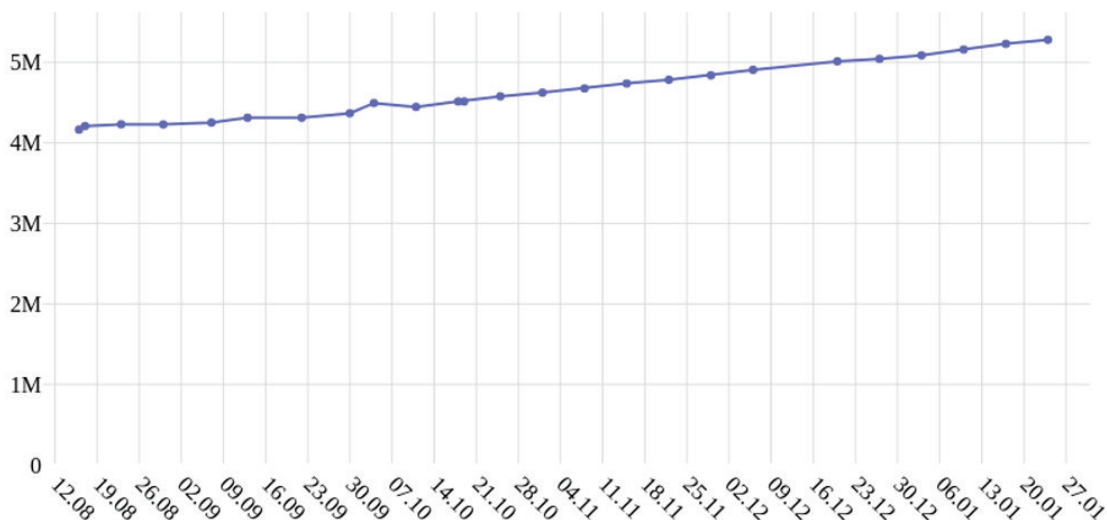


Рис. 1. Різниця між перетинами кордону на виїзд з України та в'їзд, серпень 2022 р. – січень 2023 р.

Джерело: [3]

нізація провела 43 571 інтерв'ю з українцями, які виїхали з країни. Так, 23% респондентів зазначали, що хоча б раз відвідували Україну після початку повномасштабного вторгнення, 16% українців на момент виїзду з України вже мали статус внутрішньо переміщеної особи (ВПО), 38% прибули до Європи у березні 2022 року [10].

З огляду на те, що війна в Україні продовжується, органи влади мають приділяти особливу увагу постійному моніторингу масштабу конфлікту,

переміщення населення та змін їхнього місця проживання чи тимчасового перебування. Регулярний аналіз цих процесів є критично важливим для забезпечення ефективного реагування та планування.

За інформацією УВКБ ООН станом на 24 січня 2023 року, у Європі проживало близько 5 млн 125 тисяч українців. Інфографіка демонструє динаміку зростання кількості українців, які знаходили тимчасовий притулок у країнах Європи, з серпня 2022 року (рис. 2).

Кількість українців, які шукають тимчасовий притулок за кордоном (без врахування російських даних)

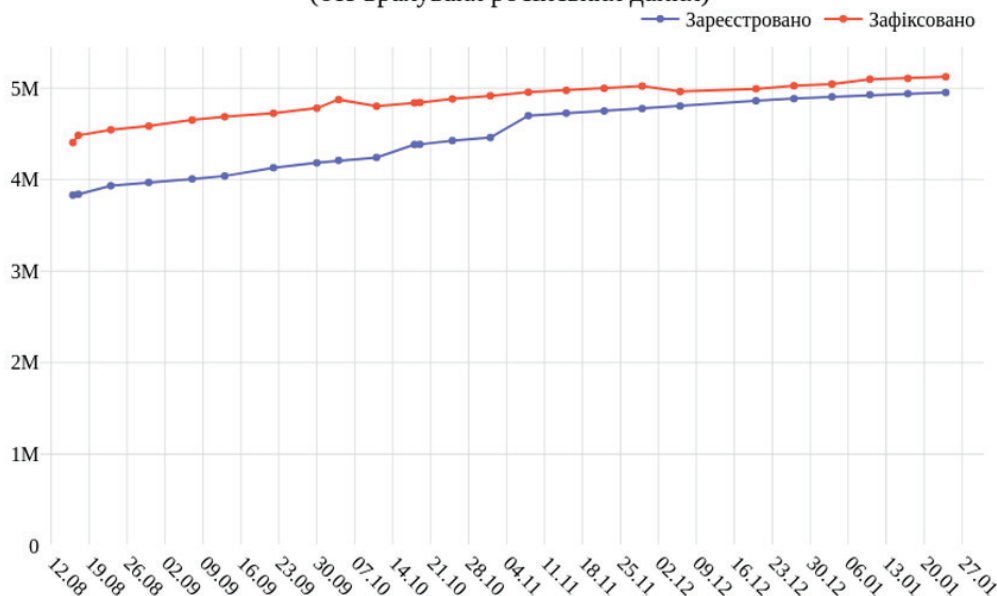


Рис. 2. Кількість українців які шукали тимчасовий притулок в країнах ЄС, серпень 2022 р. – січень 2023 р.

Джерело: [3]

Як видно з рисунку, ця цифра постійно збільшується. Наприклад, серединою серпня було зафіксовано 4,4 млн осіб, а до кінця січня 2023 року це число зросло на 719 тисяч.

Війна між Україною та Росією значно впливає на міжнародні міграційні потоки. Численні українці вимушені шукати захист та можливості для нового життя за межами своєї країни, що призводить до суттєвого зростання обсягів міграції. Важливо враховувати гуманітарні аспекти, забезпечуючи дотримання прав біженців у цих умовах. Оскільки конфліктні дії охоплюють нові території, жителі з постраждалих регіонів опиняються в складних умовах, що змушує їх виїжджати за кордон. Урядові структури та міжнародні організації мають адаптувати міграційну політику, орієнтуючись на гуманітарну допомогу та права переміщених осіб. Забезпечення належного рівня захисту й умов для інтеграції біженців у новому середовищі стає одним із головних завдань. Координація зусиль та міжнародне співробітництво є необхідними для вирішення цієї глобальної проблеми та надання підтримки постраждалим від конфлікту.

Висновки. Отже, міграційна ситуація у світі на сучасному етапі є складним і багатограним процесом, який впливає на всі аспекти соціально-економічного життя. В умовах демографічної кризи міграція може слугувати важливим інструментом для підтримки стабільності ринку праці та економіч-

ного зростання. Проте ефективне управління міграційними потоками вимагає гнучкої та довгострокової політики, спрямованої на інтеграцію мігрантів, забезпечення їхніх прав та підтримку сталого розвитку. Висновки щодо питання міграційної ситуації та політики у контексті демографічної кризи свідчать, що міграція на сучасному етапі стає одним з найважливіших механізмів для стабілізації демографічного балансу та забезпечення економічного зростання. У багатьох розвинених країнах зменшення працездатного населення та швидке старіння підвищують попит на мігрантів, особливо тих, хто може заповнити дефіцит на ринку праці та підтримати стабільність соціальних систем. Водночас, сучасна міграційна політика повинна враховувати різноманітні аспекти: від економічного внеску мігрантів до їхньої інтеграції в приймаюче суспільство. Сучасні міграційні потоки також підсилюються впливом кліматичних змін, збройних конфліктів і економічної нестабільності, що стимулює зростання кількості вимушених переселенців. Це вимагає більш гнучкого і стратегічного підходу до міграційної політики, здатної адаптуватися до нових викликів. Отже, в умовах демографічної кризи ефективна міграційна політика, що враховує як потреби мігрантів, так і стратегічні інтереси приймаючих країн, стає невід'ємною складовою для стабільного розвитку та підтримки міжкультурної взаємодії на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. та ін. Міжнародна економіка: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 416 с.
2. Будник Д.І. Міждержавні міграційні зв'язки України: проблеми та тенденції розвитку. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9656> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. 2023. URL: <https://www.oporaua.org/report/viyana/24523-vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-org-anizatsiyi> (дата звернення: 25.09.2024).
4. Дон О.Д., Лузанова В.О. Міжнародна міграція в умовах глобалізації: проблеми та перспективи. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 3. С. 13–18.
5. Доповідь про міжнародну міграцію в світі у 2020 році. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/final-wmr_2020-ru.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
6. Дракохруст Т.В. Про державну міграційну політику: сучасне розуміння. *Право і суспільство*. 2019. № 2. С. 126–130.
7. Ерфан Є., Павлишин К. Дослідження впливу глобальних технологій на розвиток світового ринку послуг у сфері охорони здоров'я. 2019. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/6.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
8. Магійович Р.І., Магійович І. В. Трудова міграція в Україні: причини та наслідки. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. Ч. 1. С. 128–133.
9. Чайковський Ю.В. Міграційні процеси у період пандемії: виклики міжнародно-правовому регулюванню. *Молодий вчений*. 2021. № 3. С. 326–329.
10. Profiles, Needs & Intentions of Refugees from Ukraine. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWU3NjkzYmEtNDYzMzQ0M2EyLTkwMjctMGIwZTA0MTQwMjU5IiwidCI6ImU1YzZMOTgxLTY2NjQ0NDEzNC04YTBJLTU1NDNkMmFmODBiZSIsImMiOiJh9&pageName=ReportSectionb9333061a0a2e93930ea> (дата звернення: 14.10.2024).

References:

1. Bilotserkivets V. V., Zavorodnya O. O., Lebedeva V. K., et al. (2012) International Economics [Mizhnarodna ekonomika]. Kyiv: Center for Educational Literature, 416 p.
2. Budnyk D. I. Interstate migration relations of Ukraine: problems and trends [Mizhderzhavni migracijni zvyazky Ukrayiny: problemy ta tendencyi rozvytku]. Available at: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9656> (accessed: September 25, 2024).

3. The impact of the full-scale war on the migration of Ukrainians: how the scale of displacement is assessed by the Ukrainian government and international organizations [Vplyv povnomashtabnoi viiny na migratsiiu ukraintsiv: yak masshtaby peremishchennia otsiniuiut derzhava Ukraina ta mizhnarodni orhanizatsii]. (2023). Available at: <https://www.oporaua.org/report/viyna/24523> (accessed September 25, 2024).
4. Don O. D., Luzanova V. O. (2020) International migration in the context of globalization: problems and prospects [Mizhnarodna migraciya v umovax globalizatsiyi: problemy ta perspektyvy]. *Regional Economy and Management*, no. 3, pp. 13–18.
5. Drakokhrust T. V. (2019) Globalization and development of state migration policy of Ukraine [Globalizaciya i rozvytok derzhavnoyi migracijnoyi polityky Ukrayiny]. *Legal Short Stories*, no. 9, pp. 84–91.
6. Drakokhrust T. V. (2019) On state migration policy: modern understanding [Pro derzhavnu migracijnu polityku: suchasne rozumynnya]. *Law and Society*, no. 2, pp. 126–130.
7. Erfan E., Pavlyshyn K. (2019) Research of the impact of global technologies on the development of the world market of health services [Doslidzhennya vplyvu globalnyx tehnologiy na rozvytok svitovogo rynku poslug u sferi oxorony zdorovya]. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/6.pdf (accessed September 25, 2024).
8. Magiyovych R. I., Magiyovych I. V. (2019) Labor migration in Ukraine: causes and consequences [Trudova migraciya v Ukrayini: prychny ta naslidky]. *Intelligence XXI*, no. 6(1), pp. 128–133.
9. Tchaikovsky Y. V. (2021) Migration processes during the pandemic: challenges to international legal regulation [Migracijni procesy u period pandemii: vyklyky mizhnarodno-pravovomu reguluvannyu]. *Young Scientist*, no. 3, pp. 326–329.
10. Profiles, Needs & Intentions of Refugees from Ukraine. Available at: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojMWU3NjkzYmEtNDYzMC00M2EyLTkwMjctMGJwZTA0MTQwMjU5IiwidCI6ImU1YzYzM3OTgxLTY2NjQtNDEzNC04YTBJLTY1NDNkMmFmODBiZSIsImMiOiJh9&pageName=ReportSectionb9333061a0a2e93930ea> (accessed October 14, 2024).

CURRENT MIGRATION SITUATION IN THE WORLD AND MIGRATION POLICY IN THE CONTEXT OF THE DEMOGRAPHIC CRISIS

Summary. This article examines the characteristics of the current migration situation worldwide and migration policies in the context of the demographic crisis. Migration processes have become some of the most critical socio-economic and political phenomena in today's world. Amid globalization, climate change, and conflicts, migration significantly impacts countries' development and their demographic dynamics. The article explores the current state of migration globally, the primary causes and consequences of migration flows, as well as the specific migration policies implemented by countries to address demographic challenges. Active state policy in the field of migration is one of the key elements of a free and democratic society. Addressing the issues of establishing comprehensive migration control is of paramount importance. Problematic aspects are revealed, and also directions of the state policy of development of the market of migration services in Ukraine are substantiated. The reasons for increasing migration of Ukrainians are described, namely: low wages, relevance and place of work and demand for the profession, education system, health care and medical care, method, duration and safety of life, observance and protection of rights, ecology, unfavorable conditions for small and medium-sized businesses, arbitrariness of power, unstable political situation, military aggression. It is emphasized that one of the key elements of a free democratic society is an active state policy in the field of migration. Solving the problems of creating proper, comprehensive migration control for modern Ukraine is of great importance. The migration situation in the world today is a complex and multifaceted process that affects all aspects of socio-economic life. In the context of a demographic crisis, migration can serve as an important tool for supporting labor market stability and economic growth. However, effective management of migration flows requires a flexible and long-term policy aimed at integrating migrants, ensuring their rights, and promoting sustainable development.

Keywords: international migration, migration flow dynamics and structure, demographic crisis, international migration relations, migration flows.

Заяць О.І.

*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Мицик С.П.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Zayats Olena

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of International Economic Relations Department
State University “Uzhhorod National University”*

Mytsyk Sofiya

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Анотація. У статті досліджуються особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. Ідентифіковано, що сучасні транснаціональні корпорації діють у складному та конкурентному міжнародному середовищі, де успіх на ринку багато в чому залежить від здатності створювати, підтримувати та адаптувати свій бренд до різних культурних, економічних та соціальних контекстів. Наголошено, що впровадження ефективних стратегій бренд-менеджменту дозволяє компаніям не лише зміцнювати свою позицію на ринку, але й підвищувати лояльність споживачів, розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність. Виявлено, що бренд-менеджмент у ТНК базується на кількох важливих компонентах, які забезпечують єдину і сильну ідентичність бренду, роблячи його привабливим для споживачів у всьому світі: брендова ідентичність, стратегія позиціонування, комунікаційна стратегія, управління репутацією, управління споживчим досвідом. Проовано механізми функціонування бренд-менеджменту на прикладі компаній McDonald's та Starbucks.

Ключові слова: міжнародний бізнес, бренд-менеджмент, транснаціональні корпорації, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна конкуренція.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні транснаціональні корпорації діють у складному та конкурентному міжнародному середовищі, де успіх на ринку багато в чому залежить від здатності створювати, підтримувати та адаптувати свій бренд до різних культурних, економічних та соціальних контекстів. Впровадження ефективних стратегій бренд-менеджменту дозволяє компаніям не лише зміцнювати свою позицію на ринку, але й підвищувати лояльність споживачів, розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність. У контексті цифровізації та швидких змін у споживчих вподобаннях, управління брендом стає важливим елементом стратегії розвитку транснаціональних корпорацій. Корпораціям необхідно враховувати специфіку кожного ринку, узгоджувати глобальні стратегії з локальними реаліями, забезпечуючи водночас єдність бренду на глобальному рівні. В умовах зростаючої важливості цифрових каналів комунікації, бренди також повинні бути готові реагувати на нові загрози та можливості, що виникають в онлайн-середовищі. Таким чином, вивчення бренд-менеджменту в транснаціональних корпора-

ціях є актуальним для дослідження сучасних тенденцій та викликів, які постають перед глобальним бізнесом у досягненні успіху та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях присвячені роботи як вітчизняних так і закордонних економістів- міжнародників. В. Білоцерківець В., О. Завгородня, О. Задоя, В. Лебедева [1] досліджували теоретичні основи діяльності транснаціональних компаній. О. Литвиненко [2] у своїй науковій роботі виокремлює і аналізує основні атрибути успішного бренду. Г. Майборода [3] досліджує бренд-менеджмент як складову комплексу маркетингу підприємства. Л. Яцишина і Ю. Зимбалевська [4] за результатами проведеного дослідження на тему: «Організаційно-економічні критерії формування сили бренду» зробили висновок, що основні критерії суспільного ставлення та визнання торгової марки забезпечують управління загальним фінансовим результатом підприємства шляхом встановлення преміальної надбавки до собівартості брендового товару. М. Зекіч-Сусак і А. Хас [5] у своїй науковій роботі досліджують

питання інтелектуального аналізу даних у контексті підтримки управління знаннями в маркетингових підходах до брендингу. У статті аналізуються дані з офіційних сторінок таких провідних транснаціональних компаній як McDonalds Corporation [6] та Starbucks Corporation [7].

Однак, недостатньо дослідженими та вирішеними в сучасних економічних реаліях залишаються питання успішного функціонування бренд-менеджменту у транснаціональних компаніях, які частково будуть розкриті у даній статті.

Мета статті полягає в аналізі ключових факторів успішного управління брендом у транснаціональних корпораціях.

Результати дослідження. Управління брендом є важливим аспектом стратегічного розвитку транснаціональних корпорацій, який сприяє зміцненню їхніх позицій на глобальних ринках. Завдяки ефективному бренд-менеджменту компанії можуть відрізнитися від конкурентів, будувати міцні емоційні зв'язки зі споживачами та забезпечувати лояльність до своєї продукції або послуг. Бренд-менеджмент також є ключовим інструментом для довгострокового планування, оскільки він дозволяє компаніям адаптувати свої бренди до умов локальних ринків, враховуючи культурні та економічні особливості різних регіонів. Отже, основи бренд-менеджменту є платформою для створення конкурентних переваг та забезпечення стійкого зростання ТНК.

Система бренд-менеджменту у транснаціональних корпораціях охоплює кілька важливих складових, таких як позиціонування, комунікаційні стратегії, управління репутацією, розвиток продуктової лінійки та формування емоційного зв'язку з клієнтами. Кожен із цих елементів відіграє вирішальну роль у формуванні потужного бренду, який відображає цінності компанії на міжнародній арені. Ці компоненти також допомагають інтегрувати локальні та глобальні маркетингові стратегії, що дає змогу бренду ефективно пристосовуватися до вимог різних ринків. У результаті, транснаціональні корпорації здатні підвищити впізнаваність бренду, стабілізувати продажі та посилювати ринкову вартість.

Бренд-менеджмент у транснаціональних корпораціях відіграє вирішальну роль у створенні та підтримці впізнаваної ідентичності на міжнародному ринку. Оскільки такі компанії працюють у різних культурних та економічних умовах, управління брендом повинно бути адаптивним, стратегічно спланованим та узгодженим. Бренд-менеджмент у ТНК базується на кількох важливих компонентах, які забезпечують єдину і сильну ідентичність бренду, роблячи його привабливим для споживачів у всьому світі:

1. Брендова ідентичність. Важливою складовою бренд-менеджменту є формування унікальної ідентичності бренду, що включає назву, логотип, кольорову гаму та візуальний стиль, які повинні залишатися послідовними на всіх ринках. Водночас деякі елементи адаптуються під місцеві особливості для підтримання емоційного зв'язку зі споживачами.

Великі бренди, як-от Coca-Cola чи Nike, дотримуються єдиного підходу до ідентичності, адаптуючи рекламні кампанії відповідно до локальних потреб [3, с. 174].

2. Стратегія позиціонування. Позиціонування бренду – це визначення його унікального місця на ринку та його відмінностей від конкурентів. ТНК можуть змінювати своє позиціонування залежно від країни, але загальна стратегія повинна бути послідовною, забезпечуючи конкурентну перевагу. Наприклад, у розвинених економіках акцент може робитися на якості, тоді як на ринках, що розвиваються, наголошується на доступності [5, с. 21].

3. Комунікаційна стратегія. Ефективне донесення цінностей бренду до споживачів є важливою частиною бренд-менеджменту. ТНК мають враховувати культурні відмінності, мовні бар'єри та специфіку місцевих медіа. Стратегія комунікації повинна бути адаптована до кожного ринку, але водночас передавати узгоджений загальний меседж бренду [2, с. 75].

4. Управління репутацією. В умовах цифрової ери, управління репутацією набуває особливого значення. ТНК повинні постійно моніторити соціальні мережі та медіа, швидко реагуючи на репутаційні ризики. Швидке реагування на кризові ситуації допомагає зберігати довіру споживачів і захищати бренд від негативного впливу [4, с. 222].

5. Управління споживчим досвідом. Створення позитивного досвіду для клієнтів на всіх етапах взаємодії з брендом є ще одним ключовим аспектом бренд-менеджменту. ТНК використовують передові технології для у даних та прогнозування потреб споживачів, що допомагає зберігати їхню лояльність і посилювати позиції на ринку [5, с. 22].

В таблиці 1 представлено дослідження механізму функціонування бренд-менеджменту на прикладі компаній McDonald's та Starbucks з описом основних елементів їхньої стратегії бренд-менеджменту:

Як видно з таблиці, обидві компанії мають сильну візуальну ідентичність, яка легко впізнається на глобальному ринку. McDonald's робить ставку на простоту і доступність, тоді як Starbucks орієнтується на преміум-сегмент і якість. McDonald's прагне бути доступним для всіх категорій споживачів, акцентуючи увагу на швидкому обслуговуванні. Starbucks, у свою чергу, робить акцент на створенні затишного простору та унікальному споживчому досвіді, орієнтованому на якісну каву. Обидві компанії активно адаптують свої рекламні кампанії під місцеві ринки, проте зберігають основні глобальні меседжі. McDonald's використовує широкий спектр медіа, від ТБ до соціальних мереж, тоді як Starbucks більше фокусується на прямих комунікаціях зі споживачами через додатки та програми лояльності. McDonald's бореться з негативними стереотипами щодо здоров'я, додаючи більш корисні опції в меню. Starbucks робить ставку на етику, екологічність та підтримку місцевих громад. McDonald's спрямовує увагу на швидкість обслуговування та технологічні інновації для підвищення зручності. Starbucks створює атмосферу затишку та спокою, підкреслюючи

Таблиця 1

Механізм функціонування бренд-менеджменту на прикладі компаній McDonald's та Starbucks

Елементи бренд-менеджменту	McDonald's	Starbucks
1. Ідентичність бренду	Стійкий візуальний стиль: жовто-червона кольорова гама, логотип «золоті арки», слоган «I'm Lovin' It». Постійне акцентування на швидкому обслуговуванні та доступній їжі.	Чітка візуальна ідентичність: зелений логотип із сиреною, асоціація з якісною кавою. Створення затишного середовища для споживання напоїв.
2. Стратегія позиціонування	Позиціонується як доступний, швидкий фаст-фуд із великим асортиментом, що підходить для споживачів різного віку.	Позиціонується як бренд преміум-сегменту, орієнтований на споживання якісної кави та створення «третього місця» між домом і роботою.
3. Комунікаційна стратегія	Глобальні рекламні кампанії, спрямовані на родини, молодь та дітей, із можливістю адаптації під локальні ринки (рекламні акції, продукти). Інтеграція в культурні контексти через спонсорство спортивних заходів та використання локальних символів.	Комунікаційні кампанії, що підкреслюють якість продукції, соціальну відповідальність та екологічність. Залучення клієнтів через соціальні мережі та персоналізовані програми лояльності.
4. Управління репутацією	Активно працює над підтримкою репутації через фокус на якість продуктів і корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Відповідь на критику щодо впливу фаст-фуду на здоров'я шляхом запровадження корисніших опцій у меню.	Орієнтація на екологічну відповідальність (зменшення використання пластику), підтримку етичних стандартів у виробництві кави та залучення громадських ініціатив.
5. Управління споживчим досвідом	Сфокусовано на швидкості обслуговування та зручності (drive-thru, кіоски для замовлень). Важливу роль відіграють програми лояльності (наприклад, мобільний додаток).	Основна увага на створення позитивного досвіду клієнта всередині кафе (затишний інтер'єр, Wi-Fi, комфортні місця для роботи чи спілкування). Програми лояльності, мобільні додатки для швидкого замовлення.
6. Локалізація продукту	Локалізує меню під потреби кожної країни (наприклад, McAloo Tikki в Індії або McBaguette у Франції). Однак ключові елементи залишаються незмінними (бігмак, картопля фри).	Меню адаптується під смаки та потреби різних ринків (додавання локальних смаків у напої, пропозиції з регіональними інгредієнтами), але ключові напої, як-от еспreso чи лате, залишаються стандартними.

Джерело: [6; 7]

важливість місця для споживача. Обидві компанії демонструють високий рівень адаптації своїх продуктів під потреби локальних ринків, але зберігають основні стандарти продукції, що сприяє підтриманню глобальної ідентичності.

Так, дослідження функціонування бренд-менеджменту на прикладі цих двох компаній показує, як ефективно управління брендом допомагає адаптуватися до глобальних ринків і водночас підтримувати локальну актуальність.

У сучасному бізнес-середовищі брендинг є критичним елементом, що визначає конкурентоспроможність компанії. Завдяки стрімкому розвитку технологій і цифрової трансформації, традиційні підходи до управління брендами змінюються, поступаючи місцем інноваційним рішенням. Впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів значно полегшує управління брендами, дозволяючи компаніям будувати ефективні маркетингові стратегії, адаптовані до мінливих умов ринку.

Цифрові технології створили нові можливості для управління брендами, що сприяють їхній адап-

тації до вимог сучасного споживача. Одним із ключових аспектів є те, що цифрові платформи, такі як соціальні мережі, інтернет-реклама та мобільні додатки, дозволяють компаніям комунікувати зі споживачами безпосередньо, що значно збільшує ефективність взаємодії. Наприклад, компанії використовують соціальні мережі для створення інтерактивних кампаній, що сприяють зміцненню лояльності споживачів до бренду. Крім того, завдяки цифровим інструментам стає можливим постійний моніторинг настроїв та відгуків споживачів у режимі реального часу. Інструменти соціального слухання (social listening) дозволяють компаніям швидко реагувати на зміну настроїв та ефективно управляти репутацією бренду. Такі платформи, як Facebook, Instagram, YouTube, дають можливість створювати персоналізовані кампанії, орієнтовані на конкретну аудиторію, завдяки налаштуванням таргетингу. Наприклад, використання програмних рішень для відстеження поведінки користувачів дозволяє брендам адаптувати свій контент під уподобання споживачів, формуючи персоналізовану рекламу. Цифрові

платформи також дозволяють швидко вимірювати ефективність маркетингових кампаній, що спрощує коригування стратегії в процесі її реалізації.

Використання аналітичних інструментів стало невід'ємною частиною управління брендами в цифровому просторі. Великі дані (Big Data) і штучний інтелект (ШІ) дозволяють компаніям глибше розуміти споживчі уподобання, прогнозувати поведінку клієнтів та будувати довгострокові стратегії. Аналітичні платформи, такі як Google Analytics, HubSpot або Salesforce, допомагають відслідковувати результати кампаній у реальному часі, забезпечуючи доступ до важливих метрик, таких як конверсія, повернення інвестицій (ROI) та залучення споживачів. Аналітичні інструменти дозволяють вивчати ринок на мікрорівні, уючи поведінку окремих груп споживачів та їхні уподобання. ШІ, у свою чергу, здатен автоматизувати цей процес, забезпечуючи прогнозування тенденцій і точне налаштування маркетингових стратегій. Це дозволяє не лише покращувати ефективність рекламних кампаній, але й підвищувати задоволеність клієнтів за рахунок персоналізації їхнього досвіду з брендом.

Інший інноваційний підхід – використання програматик-реклами (programmatic advertising), яка дозволяє автоматизувати купівлю та розміщення оголошень на цифрових платформах. Програматик дозволяє компаніям оптимізувати свої рекламні витрати завдяки миттєвій закупівлі медіапростору на основі даних про поведінку споживачів. Це також підвищує релевантність реклами для кожного користувача, оскільки інструменти програматика використовують алгоритми для персоналізації оголошень. Персоналізація є ключовим компонентом у формуванні позитивного брендингу. Користувачі очікують від брендів унікальних та релевантних пропозицій, тому компанії використовують дані для створення індивідуальних пропозицій для кожного клієнта. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність кампаній, але й зміцнити лояльність клієнтів до бренду, що у довгостроковій перспективі сприяє зростанню доходів компанії.

Ще одним інноваційним напрямом у бренд-менеджменті є використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Ці передові технології відкривають нові можливості для взаємодії зі споживачами, дозволяючи брендам створювати захоплюючі та інтерактивні досвіди. Завдяки цьому компанії можуть запропонувати своїм клієнтам уні-

кальні способи взаємодії з продуктами, що виходять за межі традиційних рекламних підходів. Наприклад, технологія AR дає змогу споживачам «приміряти» товари віртуально перед тим, як зробити покупку. Це особливо актуально для галузей моди, косметики та меблів, де клієнти можуть оцінити, як певний товар виглядатиме на них чи в їхньому просторі. Такі інтерактивні інструменти допомагають скоротити час прийняття рішення про покупку, підвищують задоволеність клієнтів і сприяють лояльності до бренду. Крім того, компанії активно використовують AR та VR для створення інтерактивних маркетингових кампаній і акцій. Наприклад, бренди можуть організовувати віртуальні тури по своїх магазинах або пропонувати участь у конкурсах з використанням AR-додатків. Це значно підвищує залученість аудиторії, оскільки клієнти отримують можливість взаємодіяти з брендом у новий, захоплюючий спосіб, що робить досвід спілкування з продуктом незабутнім.

Так, використання цифрових технологій і аналітичних інструментів в управлінні брендами відкриває нові можливості для компаній, дозволяючи їм бути більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на потреби своїх споживачів. Інноваційні підходи до бренд-менеджменту сприяють побудові довготривалих стратегій, що забезпечують зростання впізнаваності бренду, зміцнення лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Висновки. Бренд-менеджмент є важливим стратегічним інструментом для транснаціональних корпорацій, що дозволяє зміцнювати позиції на глобальних ринках. Його значення зумовлене необхідністю забезпечення єдності бренду на різних ринках, водночас адаптуючи його до культурних, економічних та соціальних особливостей кожного регіону. Основні компоненти бренд-менеджменту в ТНК включають ідентичність бренду, позиціонування, управління репутацією, комунікаційну стратегію та управління споживчим досвідом. Сучасні ТНК активно використовують інноваційні технології, такі як великі дані, штучний інтелект і програматик, для поліпшення ефективності своїх бренд-стратегій, забезпечуючи персоналізований підхід до споживачів. Таким чином, ефективний бренд-менеджмент забезпечує ТНК конкурентоспроможність, стійке зростання та довготривалу лояльність споживачів, що є ключовими факторами успіху на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. та ін. Міжнародна економіка: підручник / За ред. А. О. Задой, В. М. Тарасевича. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
2. Литвиненко К.О. Основні атрибути успішного бренду. *Управління розвитком*. 2012. № 2. С. 74–77.
3. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, Вип. 308. С. 173–180.
4. Яцишина Л.К., Зимбалева Ю. В. Організаційно-економічні критерії формування сили бренду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 219–225.
5. Zekić-Sušac M., Has A. Data Mining as Support to Knowledge Management in Marketing. *Business Systems Research Journal*. 2015. № 6(2). P. 18–30.

6. McDonalds Corporation. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (дата звернення: 23.09.2024).
7. Starbucks Corporation. URL: <https://www.starbucksathome.com/ua/> (дата звернення: 30.09.2024).

References:

1. Bilotserkivets V. V., Zavgorodnia O. O., Lebedieva V. K., et al. (2012) [Mizhnarodna ekonomika]. International Economics. Textbook. Edited by A. O. Zadoia, V. M. Tarasevych. Kyiv: Center for Educational Literature, 416 p.
2. Lytvynenko K. O. (2012) Key Attributes of a Successful Brand. [Osnovni atributy uspishnoho brenda.]. *Development Management*, no. 2, pp. 74–77.
3. Maiboroda H. O. (2018) Brand Management as a Component of a Company's Marketing Complex [Brendmenedzhment yak skladova kompleksu marketynhu pidpriemstva]. *Collection of Scientific Works of Donetsk State University of Management. Economics*, vol. XIX, is. 308, pp. 173–180.
4. Yatsyshyna L. K., Zymbalevska Y. V. (2016) Organizational and Economic Criteria for Brand Strength Formation [Orhanizatsiino-ekonomichni kryterii formuvannia syly brendu]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 1, pp. 219–225.
5. Zekić-Sušac M., Has A. (2015) Data Mining as Support to Knowledge Management in Marketing. *Business Systems Research Journal*, no. 6(2), pp. 18–30.
6. McDonalds Corporation. Available at: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (accessed September 23, 2024).
7. Starbucks Corporation. Available at: <https://www.starbucksathome.com/ua/> (accessed September 23, 2024).

BRAND MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Summary. In the context of digitalization and rapid changes in consumer preferences, brand management becomes an essential element of the development strategy for transnational corporations. Corporations need to take into account the specifics of each market, align global strategies with local realities, while ensuring brand consistency at both international and global levels. The purpose of the article is to analyze brand management in transnational corporations. The article examines the features of brand management in transnational corporations. It is identified that modern transnational corporations operate in a complex and competitive international environment, where market success largely depends on their ability to create, maintain, and adapt their brand to various cultural, economic, and social contexts. It is emphasized that the implementation of effective brand management strategies allows companies not only to strengthen their market position but also to increase consumer loyalty, expand sales markets, and enhance competitiveness. It has been revealed that brand management in TNCs is based on several important components that ensure a unified and strong brand identity, making it attractive to consumers worldwide: brand identity, positioning strategy, communication strategy, reputation management, and consumer experience management. The mechanisms of brand management functioning are analyzed using the examples of McDonald's and Starbucks. As a result of the study, it is concluded that brand management is an important strategic tool for transnational corporations, allowing them to strengthen their competitive positions in global markets. Modern TNCs actively use innovative technologies such as big data, artificial intelligence, and programmatic advertising to improve the efficiency of their brand strategies, providing a personalized approach to consumers. Thus, effective brand management ensures TNCs' competitiveness, sustainable growth, and long-term consumer loyalty, which are key factors for success in global markets.

Keywords: international business, brand management, transnational corporations, international competitiveness, international competition.

Заяць О.І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Фрайтик К.С.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Zayats Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of International Economic Relations Department
State University “Uzhhorod National University”*

Fraityk Kateryna

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. В статті досліджуються особливості ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі. Ідентифіковано основні ризики, з якими стикаються компанії на глобальному ринку, якими є: економічні ризики, політичні ризики, юридичні ризики, культурні та соціальні ризики, технологічні ризики, ризики ланцюгів постачання. Визначено, що ефективний ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі передбачає розробку стратегій для виявлення, аналізу та управління цими ризиками, що допомагає компаніям мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільність їх діяльності. Розглянуто основні тренди, які формують сучасний міжнародний бізнес. Зазначено, що майбутнє розширення та глобалізація міжнародного бізнесу тісно пов'язані з впровадженням штучного інтелекту. Виявлено, що широке використання штучного інтелекту спричинить суттєві зміни в структурі зайнятості та висуватиме нові вимоги до кваліфікації працівників, що підкреслює необхідність їхньої адаптації до нових технологій. В результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що у міжнародному бізнесі компанії стикаються з широким спектром ризиків – економічними, політичними, правовими, соціальними та технологічними, а вивчення кожного типу ризиків вимагає детального підходу, оскільки вони мають різні характеристики в різних регіонах.

Ключові слова: міжнародний бізнес, ризик-менеджмент, управління ризиками, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна конкуренція.

Вступ та постановка проблеми. Проблематика вивчення ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі полягає в ряді важливих аспектів, які ускладнюють глибоке розуміння та ефективне управління ризиками. У світі глобалізації компанії стикаються з різноманітними ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність. Політичні, економічні, соціальні та правові чинники стають значущими елементами, що формують бізнес-середовище. Політична нестабільність, фінансові кризи, зміни в законодавчих актах і торговельні обмеження, а також природні катастрофи підвищують рівень невизначеності для підприємств. Міжнародна конкуренція також додає нові виклики, змушуючи компанії шукати інноваційні стратегії для управління ризиками. Успіхи у цій сфері впливають не лише на стабільність підприємств, а й на їхню здатність адаптуватися до динамічних змін, зберігаючи конкурентні позиції на глобальному ринку. Недостатнє управління ризиками може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат, ускладнюючи роз-

ширення бізнесу у міжнародному контексті. Крім того, новітні технології, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів відкривають нові горизонти для міжнародних компаній, але також створюють ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом інформації. Актуальність питань сталого розвитку та соціальної відповідальності підкреслює необхідність врахування не лише фінансових, але й екологічних і соціальних ризиків у рамках управлінської практики. У цьому контексті дослідження ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі стає надзвичайно важливим. Системне управління ризиками сприяє зниженню невизначеності, підвищує стійкість підприємств та забезпечує їхній успішний розвиток у глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі присвячені роботи таких науковців, як Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. [1], які досліджували особливості ризик-менеджменту, Вергун В.А. та Карп В.С. [2], що досліджу-

вали виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі, Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забурання Л.В. [3], які вивчали міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки та інші.

Мета статті полягає в дослідженні ризик-менеджменту на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу.

Результати дослідження. Проблематика ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі стосується управління та мінімізації ризиків, які виникають при веденні бізнесу на міжнародних ринках [1, с. 155]. Ось основні аспекти проблематики:

1. Економічні ризики:

- Коливання валютних курсів. Зміни вартість національних валют можуть значно вплинути на фінансові результати компанії.

- Інфляція та економічна нестабільність. В країнах з високим рівнем інфляції або економічних криз, бізнес може стикатися з труднощами щодо підтримки рентабельності.

2. Політичні ризики:

- Зміна політичних режимів. Політична нестабільність, революції або зміни урядів можуть впливати на бізнес через нові закони чи обмеження.

- Націоналізація бізнесу. В деяких країнах може бути ризик, що держава націоналізує бізнес іноземних компаній.

3. Юридичні ризики:

- Відмінності в законодавстві. Кожна країна має свої правові системи, що стосуються питань оподаткування, працевлаштування, екологічних норм тощо, що створює ризик невідповідності вимогам.

- Ризики неплатежів. Компанії можуть стикнутися з проблемою відсутності належної юридичної підтримки у випадку неплатежів чи шахрайства.

4. Культурні та соціальні ризики:

- Відмінності в бізнес-культурі. Культурні відмінності, такі як стиль ведення переговорів, етика бізнесу та способи комунікації, можуть призводити до непорозумінь.

- Соціальна нестабільність. Протести, страйки або соціальні конфлікти в країнах можуть негативно впливати на операції.

5. Технологічні ризики:

- Відсутність технологічної інфраструктури. В деяких країнах бізнес може стикнутися з проблемами через відсутність сучасних технологій або доступу до інтернету.

- Кібербезпека. Зростання кіберзагроз вимагає від компаній вкладень у захист інформації та даних.

6. Ризики ланцюгів постачання:

- Логістичні проблеми. Перебої у транспортуванні через природні катаклізми, політичні конфлікти або пандемії можуть зупинити поставки товарів або матеріалів.

- Зміна умов міжнародної торгівлі. Нові мита, тарифи або заборони на експорт/імпорт також створюють ризики для ланцюгів постачання [2, с. 337].

Ефективний ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі передбачає розробку стратегій для

виявлення, аналізу та управління цими ризиками, що допомагає компаніям мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільність їх діяльності.

Основною характеристикою сучасного світового бізнесу залишається його постійна динаміка та розвиток у рамках глобальних ланцюгів створення цінності. Поряд із традиційними тенденціями, такими як цифровізація та орієнтація на екологічні аспекти, виникають нові виклики, обумовлені світовими кризами, серед яких пандемія COVID-19, збройні конфлікти та їхні системні наслідки. Міжнародні компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі під нові умови і зростаючі запити споживачів. Це веде до трансформацій у всіх сферах їхньої діяльності – від виробничих процесів і роздрібної торгівлі до управління та співпраці з партнерами у питаннях постачання і збуту. Основні тренди, що впливають на сучасний глобальний бізнес [3, с. 124]:

1. Реорганізація глобальних ланцюгів вартості. Зміни в цих ланцюгах стосуються як їхньої протяжності, так і кількості учасників. Ці процеси викликані посиленням політики економічного націоналізму в деяких країнах і впливом пандемії COVID-19.

2. Тема кібербезпеки та захисту даних стає все більш важливою з точки зору мінімізації фінансових та репутаційних ризиків. У зв'язку з інтенсивною цифровізацією виробничих, комерційних та управлінських процесів, міжнародні компанії активно інтегрують сучасні системи для захисту від кіберзагроз. Зростаючий попит на рішення в сфері кібербезпеки свідчить про стрімкий розвиток цього ринку, обсяг якого вже досяг 173,5 мільярдів доларів США. За прогнозами експертів, щорічний приріст ринку кібербезпеки найближчими роками становитиме 8,9%, що дозволить йому збільшитись до 266,2 мільярдів доларів до 2027 року [5]. Даний розвиток підкреслює важливість кіберзахисту задля забезпечення стабільного функціонування міжнародного бізнесу.

3. Електронна комерція продовжує стрімко розвиватися, і згідно з прогнозами, до 2026 року обсяг онлайн-продажів може досягти 8,1 трильйона доларів США [6]. Це ставить перед компаніями нові виклики, які змушують їх активніше використовувати SMM-стратегії для створення більш зручного та персоналізованого досвіду для клієнтів. Інноваційні сервіси, такі як «купуй зараз, плати пізніше», а також нові технології, надають споживачам розширені можливості при виборі товарів і варіантів оплати, що допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку електронної торгівлі.

4. Мультиканальна взаємодія зі споживачами стає дедалі важливішою, оскільки міжнародні компанії активно використовують різні канали комунікації для підтримки зв'язку зі своїми клієнтами. Це дозволяє забезпечити безперервну підтримку та сервіс, підвищуючи рівень індивідуалізації обслуговування, що позитивно впливає на конкурентоспроможність і фінансові показники компаній. Для залучення нових клієнтів та утримання існуючих,

компанії застосовують як цифрові, так і традиційні офлайн платформи.

5. Споживачі все більше віддають перевагу продуктам, які відповідають стандартам безпеки для здоров'я та збереження довкілля. Це спонукає бізнес до підвищення соціальної відповідальності та вкладення коштів у стійкий розвиток. Станом на початок 2023 року понад 18 000 компаній по всьому світу долучилися до Глобального договору ООН, взявши на себе зобов'язання дотримуватися принципів корпоративної відповідальності та сприяти досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР), інвестуючи в ці ініціативи понад 500 мільярдів доларів США [7].

6. Збільшення важливості людського капіталу викликає потребу в постійній модернізації всіх сфер управління персоналом. Це включає такі елементи, як HR-маркетинг, формування позитивного іміджу роботодавця, процес адаптації нових працівників (онбординг), управління талантами і розвиток корпоративної культури. У сучасних умовах інвестиції в розвиток людського капіталу стають вирішальним фактором успішного зростання компаній і їхньої конкурентоспроможності.

7. Водночас, темпи зростання міжнародного бізнесу сповільнилися через порушення глобальних ланцюгів створення доданої вартості та економічні кризи в окремих країнах. Це призвело до зниження купівельної спроможності споживачів, що, у свою чергу, спричинило скорочення попиту на товари та послуги. За даними досліджень Deloitte за 2022 рік, багато міжнародних компаній у різних галузях не змогли досягти запланованих результатів щодо розширення персоналу. Найбільше відхилення

від плану зафіксоване в таких секторах, як медіа та розваги (-72%), фінанси (-62%) і електроніка (-48%) [4].

Майбутнє розширення та глобалізація міжнародного бізнесу тісно пов'язані з впровадженням штучного інтелекту (ШІ). Інтеграція ШІ в різні бізнес-процеси відкриває перед компаніями нові можливості для підвищення ефективності операцій, оптимізації прийняття рішень та прискорення економічного розвитку. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції, обробляти великі масиви даних і впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, що сприяє розвитку компаній на сучасних глобальних ринках [3, с. 125].

Сьогодні впровадження штучного інтелекту значно змінює ринки праці в різних країнах. За прогнозами Глобального інституту McKinsey, до 2030 року в США може бути автоматизовано низку робочих процесів, які наразі займають до 30% робочого часу (рис. 1). Це спричинить суттєві зміни в структурі зайнятості та висуватиме нові вимоги до кваліфікації працівників, що підкреслює необхідність їхньої адаптації до нових технологій.

Як видно з рисунку, найбільший вплив автоматизації, ймовірно, торкнеться таких сфер, як офісна підтримка, обслуговування клієнтів і громадське харчування. Очікується, що економічна стратегія, яка робить акцент на впровадженні технологій штучного інтелекту, сприятиме щорічному зростанню продуктивності праці на 0,5–0,9% до 2030 року.

Що стосується управління ризиками в міжнародному бізнесі, воно потребує комплексного підходу, включаючи виявлення, оцінку та постійний моні-

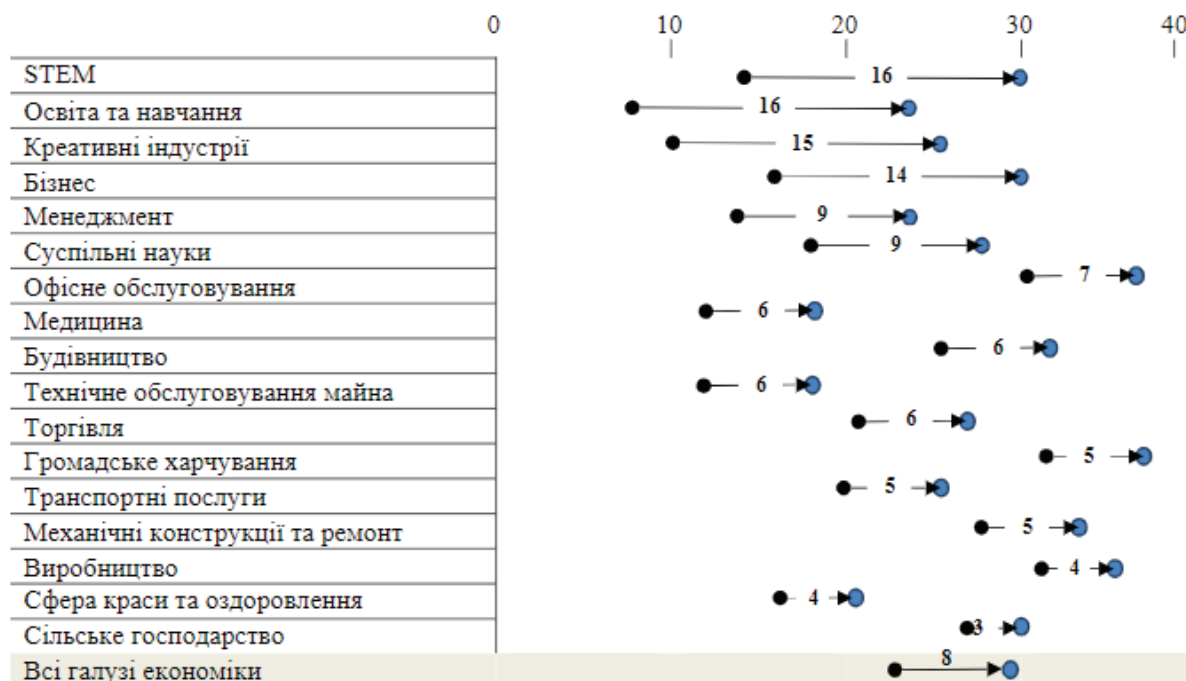


Рис. 1. Зміна потреби у людській праці внаслідок використання ШІ в економіці США до 2030 р. (як частка часу, використана на виконання робочих завдань, %)

Джерело: [3, с. 126]

торинг ризиків на глобальному рівні. У сучасних умовах успішні компанії використовують диверсифікацію ризиків, страхування, хеджування валютних та кредитних ризиків, а також впроваджують аналітичні інструменти для оцінки їхнього впливу на операційні процеси.

Висновки. Таким чином, у підсумку, ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі є критично важливим інструментом, який дозволяє компаніям знижувати негативний вплив зовнішніх факторів на свою діяльність та ефективно адаптуватися до

змінних умов глобального ринку. Враховуючи різноманіття ризиків, таких як економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та ризики ланцюгів постачання, управління ними вимагає комплексного підходу, що включає оцінку і моніторинг, розробку стратегій мінімізації та реагування на зміни. Завдяки ефективному ризик-менеджменту компанії можуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на міжнародній арені, а також закласти основи для сталого розвитку та адаптивності у світі зростаючої глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедєва В.К. та ін. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задой, В.М. Тарасевича. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
2. Вергун В.А., Карп В.С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. Видавництво : ВАДЕКС, 2019. С. 336–344.
3. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 123–128.
4. Deloitte (2023) 2023 Scale-Up Confidence Survey. March 2023 – Report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-dp-2023-scale-ups-confidence-survey.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).
5. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (дата звернення: 30.09.2024).
6. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 30.09.2024).
7. SDG Action. 2023. Mobilizing business investment for the SDGs. URL: <https://sdg-action.org/mobilizing-business-investment-for-the-sdgs/> (дата звернення: 30.09.2024).

References:

1. Bilotserkivets V. V., Zavgorodnia O. O., Lebedieva V. K., et al. (2012) Mizhnarodna ekonomika [International Economics]. Textbook. Edited by A. O. Zadoia, V. M. Tarasevych. Kyiv: Center for Educational Literature 416 p.
2. Vergun V. A., Karp V. S. (2019) Vyklyky i zahrozy u suchasnomu mizhnarodnomu biznesi [Challenges and Threats in Modern International Business]. Publisher: VADEX, pp. 336–344.
3. Kutsmus N. M., Prokopchuk O. A., Usyuk T. V., Zaburanna L. V. (2024) Mizhnarodnyi biznes v umovakh turbulentsnosti hlobalnoi ekonomiky [International Business in the Conditions of Global Economic Turbulence]. *Economic Space*, no. 189, pp. 123–128.
4. Deloitte (2023) 2023 Scale-Up Confidence Survey. March 2023 – Report. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-dp-2023-scale-ups-confidence-survey.pdf> (accessed September 30, 2024).
5. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (accessed September 30, 2024).
6. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed September 30, 2024).
7. SDG Action. 2023. Mobilizing business investment for the SDGs. Available at: <https://sdg-action.org/mobilizing-business-investment-for-the-sdgs/> (accessed September 30, 2024).

RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. The study of risk management in international business presents numerous essential aspects that complicate a thorough understanding and effective handling of risks. In the globalized world, companies face diverse risks that can significantly impact their operations. Political, economic, social, and legal factors become crucial elements shaping the business environment. The article aims to analyze risk management in international business, examining specific features of this area. It identifies key risks encountered by companies in the global market, including economic, political, legal, cultural, social, technological, and supply chain risks. Effective risk management in international business requires developing strategies for identifying, analyzing, and handling these risks, which helps companies minimize potential losses and ensure operational stability. The article also considers current trends shaping contemporary international business and notes that the future expansion and globalization of international business are closely linked to artificial intelligence (AI) adoption. The study finds that the widespread use of AI will bring substantial changes in employment structures and create new demands on employee qualifications, emphasizing the need for adaptation to new technologies. The study concludes that companies in international business face a wide spectrum of risks-economic, political, legal, social, and technological. Each risk type requires a detailed approach, as they vary across regions. Operating in globalized markets, international businesses experience

economic interdependencies that present additional challenges for risk assessment and forecasting. Studying risk management in international business involves examining numerous interrelated factors that are dynamic and often unpredictable, making this task complex but essential for effective business operations. Effective risk management in international business involves developing strategies to identify, analyze, and manage these risks, helping companies minimize potential losses and ensure the stability of their operations.

Keywords: Public Benefit Organisations (PBO), CiKeywords: international business, risk management, risk control, international competitiveness, international competition.

Іванов А.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та туризму
Одеського національного морського університету;
докторант
Державного торговельно-економічного університету*

Ivanov Andrii

*PhD in Economic, Associate Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Tourism
Odesa National Maritime University;
Doctorate
State University of Trade and Economics*

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ ТРК УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням фінансово-економічного стану підприємств, які є одними з найважливіших у складі туристично-рекреаційного комплексу та відносяться до підприємств спорту, виконуючи елементарні види рекреаційної діяльності у складі спортивного рекреаційного комплексу, підприємств фізичної культури та спорту. Досліджено, що станом на 2020 рік в Україні відбулося скорочення обсягів фінансування з бюджету держави підприємств ФКтаС ТРК майже на 92,3% зі змінами у структурі джерел фінансування видатків. Виявлені негативні тенденції щодо фінансування підприємств ФКтаС ТРК з боку громадських організацій майже на 100%. Дослідження фінансового стану підприємств ФКтаС ТРК довело, що питома вага з них є неприбутковими, що гальмує подальші можливості їх економічного розвитку та інвестування. Аналіз рентабельності операційної діяльності у розрізі спеціалізації підприємств ФКтаС ТРК довів їх рентабельність. Зважаючи на вищезазначені економічні аспекти функціонування підприємств ФКтаС ТРК, зроблено висновок щодо необхідності залучення до їх ефективного функціонування потужних державних та приватних інвестицій, а також зміни пріоритетів з боку різних державних та недержавних інстанцій щодо важливості окремих підприємств, які діють у складі ТРК.

Ключові слова: підприємства, підприємства фізичної культури та спорту (підприємства ТтаС), туристично-рекреаційний комплекс (ТРК), туризм, фінансово-економічний стан.

Вступ та постановка проблеми. У функціонуванні туристично-рекреаційного комплексу України важливу роль відіграють підприємства фізичної культури та спорту, забезпечуючи споживачам туристичних послуг послугу активного відпочинку. Ці підприємства входять до складу спортивного підкомплексу і формують спортивно-оздоровчий рекреаційний кластер з набором підприємств елементарного виду туристично-рекреаційної діяльності.

Однак на сьогоднішній день питання економічного стану підприємств фізичної культури та спорту (далі – підприємства ФКтаС) у складі туристично-рекреаційного комплексу (далі – ТРК) в українських реаліях існування доволі мало досліджені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління підприємствами належать багатьом вченим зі світовим ім'ям, а також українським науковцям, але в рамках даного дослідження слід виділити роботи Пришляка К., Ярославського А. та Колосова А. [1–3]. Теоретичним аспектам функціонування підприємств туристично-рекреаційного комплексу присвячені наукові праці сучасних дослідників туристичного бізнесу Бейдика О. [4], Любіцевевої О. [5], Масляка П. [6], Монастир-

ського В. [7], Поколюдній М. [8], Стафійчука В. [9] та інших. Питання соціально-економічного розвитку підприємств фізичної культури та спорту розглянуті у роботі Романенка С. [10]. Але зміст та економічні складові розвитку підприємств фізичної культури та спорту у складі ТРК України майже не досліджені в українській науці.

Метою статті є аналіз фінансово-економічних складових сучасного стану розвитку підприємств ФКтаС та розробка пропозицій щодо удосконалення їх діяльності у складі ТРК України.

Результати дослідження. До складу підприємств ФКтаС ТРК відносяться: фізкультурно-оздоровчі підприємства, центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, колективи фізичної культури, фізкультурно-спортивні товариства.

Станом 2020 року (пізніше статистичні данні відсутні з причин воєнного стану в Україні) свідчать про скорочення обсягів фінансування підприємств ФКтаС ТРК. Так, за період 2015–2020 рр. загальні видатки на розвиток досліджуваних підприємств скоротилися на 81,9%, а фінансування з державного бюджету на 92,3%. Таке скорочення видатків

пов'язано із погіршенням загальної економічної ситуації та спрямуванням коштів на фінансування збройних сил України та забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, розвитку транспортної інфраструктури тощо.

Протягом досліджуваного періоду відбулися суттєві зміни у структурі джерел фінансування видатків (перерозподіл видатків між державним та місцевими бюджетами) (табл. 1).

У 2015 році питома вага державного бюджету структури фінансових джерел становила 23%, а місцевих регіональних бюджетів – 46,1%. У 2020 питома вага державного бюджету скоротилася до 10%, а місцевих бюджетів зросла до 87,7%. Даний перерозподіл джерел фінансування пов'язаний із реалізацією реформи децентралізації, за якої фінансування значної частини гуманітарної сфери перейшло на рівень районних бюджетів та ОТГ. В результаті зазначеної реформи за 2018–2020 рр. питома вага фінансування підприємств ФКтаС ТРК у структурі видатків з бюджетів ОТГ зросла з 3,4% до 42,2%, що є позитивною тенденцією, оскільки саме на рівні ОТГ створюються та фінансуються основні проекти та програми з розвитку підприємств ФКтаС ТРК відповідно до потреб населення. Такий підхід також розширює можливості для розвитку проектів у сільській місцевості та віддалених територій від центрів ОТГ. Разом з цим більшість ОТГ залишаються фінансово неспроможними для збільшення обсягів цього фінансування, оскільки обмежені наявними бюджетними надходженнями та необхідністю забезпечення пріоритетності видатків на фінансування соціально-захисних статей.

Негативними тенденціями щодо фінансування розвитку підприємств ФКтаС ТРК є скорочення майже на 100% ролі громадських організацій спортивно-оздоровчого спрямування.

Зазначимо, що 95% бюджету витрачається на фінансування підприємств ФКтаС в системі освітніх закладів та закладів спортивної майстерності

та олімпійської підготовки. Розвиток підприємств, які входять до складу ТРК, критично не отримують фінансування. У таблиці 2 наведено структуру бюджетних видатків на фінсування підприємств ФКтаС ТРК за основними статтями витрат у 2020 р.

Як бачимо з таблиці 2, усі видатки групуються на поточні та капітальні у співвідношенні 73,5% до 26,5% (2020 рік). Найбільші видатки з блоку «поточні видатки» приходяться на оплату праці фахівцям, які задіяні у підприємствах ФКтаС ТРК – 39,6% у загальній структурі видатків, чи 404647,6 тис. грн. Найменший показник поточних видатків – на соціальне забезпечення працівників – 0,4%, чи 3628,4 тис. грн.

Капітальні видатки в цілому у 2020 році склали 270736,2 тис. грн., що складає менше третини від видатків усіх видів. На капітальний ремонт та реконструкцію спортивно-оздоровчих споруд з державного бюджету витрачається 104208,7 тис. грн. (10,2% від загальної структури видатків. На 26954,7 тис. грн. більше бюджетних видатків у порівнянні з видатками на капітальний ремонт та реконструкцію спортивно-оздоровчих споруд. В цілому слід сказати, що даний бюджет не можна вважати бюджетом розвитку.

Тенденції капітальних видатків на розвиток інфраструктури функціонування підприємств ФКтаС ТРК – доріг, які сполучають підприємства, центри, пункти, закладів охорони здоров'я, інформаційних центрів і т.д., слід вважати негативними.

Динаміка капітальних видатків з бюджетів усіх рівнів на фінансування спорту в Україні наведена на рис. 1.

Так, починаючи з 2015 включно по 2019 рік спостерігається арифметичне зростання капітальних видатків з бюджетів усіх рівнів. Піком був 2019 рік, в якому загальна сума видатків склала 3123822,48 тис. грн. Починаючи з 2020 року та за нашими не підкріпленими цифрами думками відбувається скорочення показника капітальних видатків. Поясненням може стати факт суттєвого перерозпо-

Таблиця 1

Зміни у структурі джерел фінансування видатків на функціонування підприємств ФКтаС ТРК

Джерела фінансування	2015		2018		2019		2020		Всього
	млн грн / % у структурі		млн грн / % у структурі		млн грн / % у структурі		млн грн / % у структурі		
Усього видатків	5643,0	100	10778	100	964,3	100	1023,0	100	-81,9
З держбюджету	1338,1	23,7	3702,5	34,4	95,1	9,9	103,6	10,1	-92,3
З місцевих бюджетів	2603,9	46,1	6448,7	59,8	831,3	86,2	896,9	87,7	-65,6
з них									
Обласних	840,0	14,9	2367,7	59,8	831,3	86,2	896,9	87,7	-94,6
Районних та міст обласного підпорядкування	1340,5	23,8	2894,9	26,9	340,6	35,3	259,0	25,3	80,7
Міських, сільських та селищних рад	423,3	7,5	825,2	7,7	168,0	17,4	161,3	15,8	-61,9
ОТГ	–	–	361,	3,4	190,4	19,7	431,3	43,2	–
Позабюджетних надходжень	57,7	1,0	627,0	5,8	37,8	3,9	22,6	2,2	-60,9
Громадських організацій	1643,4	29,1	84,2	0,8	2,7	0,3	0,4	0,0	-100,0

Джерело: розраховано за даними [11]

Таблиця 2

Структура бюджетних видатків (за статтями) на розвиток підприємств ФКтаС ТРК у 2020 р.

Показник	Обсяг видатків, тис. грн.	У загальній структурі, %
Видатки усіх видів	1023002	100
Поточні видатки. З них:	752265,4	73,5
Заробітня плата	404647,6	39,6
Нарахування заробітню плату	90720,0	8,9
Комунальні послуги та електроенергія	31152,2	3,0
Соцзабезпечення	3628,4	0,4
Проведення спортивних заходів	118734,1	11,6
Закупівля спортобладнання	79342,2	7,8
Видатки на інші заходи та послуги	24040,9	2,4
Капітальні видатки. З них:	270736,2	26,5
Капремонт та реконструкція будівель	104208,7	10,2
Закупівля спортобладнання довгострокового користування	35364,1	3,5
Будівництво нових споруд	131163,4	12,8

Джерело: [11]

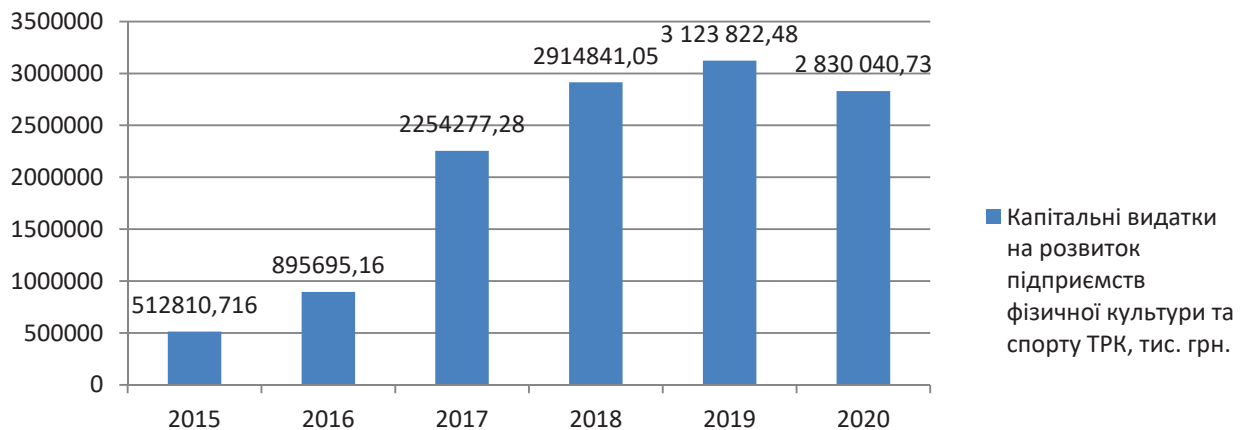


Рис. 1. Динаміка капітальних видатків з бюджетів усіх рівнів на фінансування підприємств ФКтаС ТРК в Україні

Джерело: побудовано за даними [11]

ділу бюджетних видатків на інші сфери господарювання, оскільки під час війни країна поставила пріоритети на збільшення фінансування інших підприємств при одночасному скороченні фінансування фізкультурно-оздоровчих підприємств, центрів фізичного здоров'я населення, центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, колективів фізичної культури, фізкультурно-спортивних товариств тощо.

Об'єктивним стає розуміння того факту, що терміново необхідно як на рівні держави, так і на рівні приватного сектору знаходити альтернативні джерела інвестиційних ресурсів для розвитку підприємств ФКтаС ТРК, розставляючи пріоритети між підприємствами. Наприклад, на території ТРК, який сьогодні знаходиться на окупованій росією території України, першочерговим є фінансування саме тих підприємств, які є «ядроутворюючими» – профільних центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, санаторіїв, профіляторіїв та баз від-

починку, де мало місце розвитку ідей реабілітації, оздоровлення, віддаючи перевагу малим приватним підприємствам.

Чемпіонат Європи з футболу 2012 року, який частково був проведений в Україні, довів, що саме завдяки поєднанню державного та приватного інвестування, можливий ефективний розвиток підприємств ФКтаС як окремих ТРК регіонів України, так і ТРК України в цілому. Найбільшими інвесторами в цей період були підприємства великого та середнього бізнесу. Але дані інвестори в більшості втратили свій бізнес після закінчення чемпіонату у 2012 році. У 2019 та 2020 рр. інвестування здійснювалося виключно переважно представниками малого бізнесу, серед яких були підприємства, які спеціалізуються на наданні послуг активного спортивно-оздоровчого туризму.

У таблиці 3 наведено фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємств ФКтаС ТРК.

Таблиця 3

Фінансові результати діяльності підприємств ФКтаС ТРК України

Рік	Підприємства, які отримали прибуток		Підприємства, які отримали збиток	
	Питома вага у загальній кількості підприємств, %	тис. грн	Питома вага у загальній кількості підприємств, %	тис. грн
2015	55,0	41458,2	45,0	2628416,3
2016	58,0	1206762,1	42,0	2233607,6
2017	57,6	338806,7	42,4	2250185,9
2018	60,3	227888,4	39,7	752018,3
2019	62,3	670902,3	37,7	1323945,5
2020	49,4	687906,6	50,6	2029137,3

Джерело: узагальнено автором за даними [11]

Як бачимо з табл. 3, за період дослідження, починаючи з 2015 по 2020 рік відбувалися незначні зміни у розподілі підприємств, які отримали прибуток та підприємствами, які отримали збиток. В цілому за всі досліджувані роки (без даних 2021–2024 років) фінансові результати діяльності підприємств ФКтаС ТРК були неприбутковими.

Обсяги фінансових збитків впродовж 2015–2020 років є вищими, ніж прибутки. Дана соціально-економічна ситуація є системним наслідком недосконалої державної політики щодо сфери туризму та рекреації, в результаті чого більшість підприємств відійшли у тіньовий ринок. Дана ситуація посилилася об'єктивністю, яка склалася в результаті обмежень діяльності підприємств в період Covid-19 та у постковідний період та посилилася внаслідок військової агресії з боку росії.

Результати рентабельності операційної діяльності стадіонів та великих спортивних споруд, спортклубів, фітнес-центрів та спеціалізованих підприємств, розташованих на території ТРК, надані на рис. 2.

Так, у 2015 та 2016 роках усі спеціалізовані підприємства мали від'ємне значення щодо показника операційної рентабельності. У 2017 році так само, як і у попередні роки, підприємства ФКтаС ТРК

мали мінусові відмітки операційної діяльності, крім підприємств, які не відносяться до спортивних споруд, клубів, фітнес-центрів. А у 2018 році, навпаки, позитивне сальдо операційної рентабельності мали спортивні споруди, клуби та фітнес-центри. У 2020 році жоден з досліджуваних видів спеціалізованих підприємств не показав позитивні тенденції щодо операційної рентабельності.

Вважаємо, що на сьогоднішній день потреби у ефективному функціонуванні підприємств ФКтаС ТРК різних спеціалізацій є для держави вкрай важливими, оскільки сьогодні посилюється проблема фізичного і морального відновлення потенціалу населення України – військових, колишніх військових, людей, які є переселенцями та осіб, які втратили своє жило внаслідок військових дій росії на території України, людей з інвалідністю тощо

Зважаючи на вищезазначені економічні аспекти функціонування підприємств ФКтаС ТРК, важливим є розробка та впровадження наступних заходів щодо фінансування підприємств ФКтаС ТРК (рис. 3):

Як бачимо з рис. 3, ефективне фінансування підприємств ФКтаС ТРК можливе лише при поєднанні фінансових заходів з боку держави та приватного бізнесу.

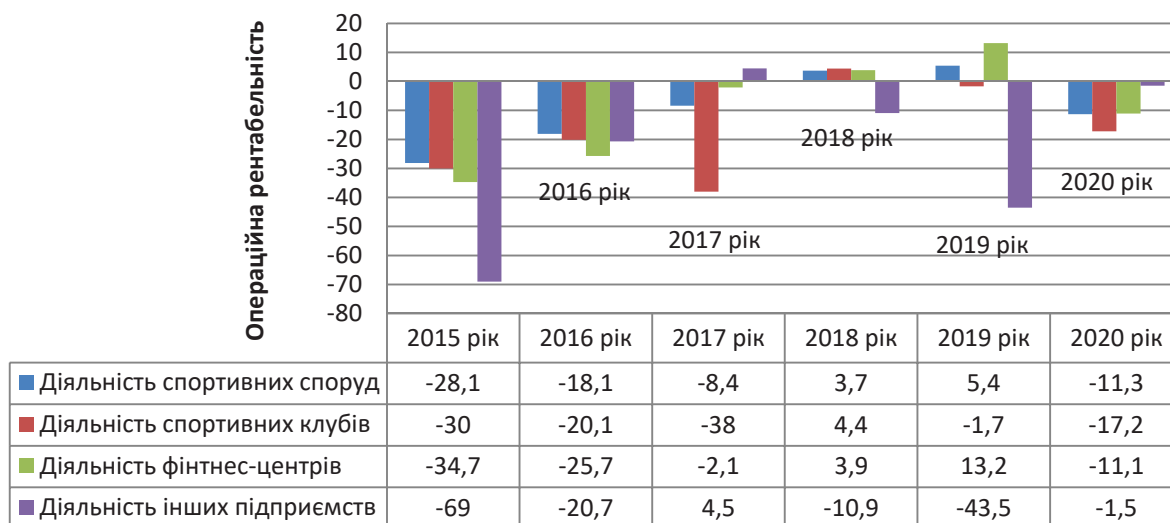


Рис. 2. Динаміка операційної рентабельності підприємств ФКтаС ТРК (за видами спеціалізації)

Джерело: побудовано за даними [11]

1	• Розробка нормативно-правової бази фінансування підприємств ТРК
2	• Визначення пріоритетів фінансування підприємств ФКтаС у порівнянні з фінансуванням інших підприємств ТРК
3	• Розробка програмно-цільового управління фінансуванням підприємств ФКтаС ТРК
4	• Спрощення податкових та митних відносин
5	• Реорганізація структури окремих ТРК та відповідного фінансування підприємств ФКтаС ТРК з урахуванням пріоритетності (наприклад, підприємств для реабілітації інвалідів), відпочинку літніх людей...)
6	• Залучення державних та приватних інвестицій
7	• Впровадження стабілізаційних дотацій з боку держави
8	• Впровадження додаткових дотацій на функціонування підприємств ФКтаС ТРК
9	• Фінансова підтримка з боку держави громадських об'єднань
10	• Фінансування фундаментальних наукових досліджень з питань функціонування підприємств ФКтаС ТРК
11	• Фінансування реклами та PR як окремих підприємств, так і комплексу підприємств
12	• Надання фінансової допомоги підприємствам ФКтаС для проведення заходів, реалізації програм та проєктів
	• Компенсація витрат підприємствам ФКтаС ТРК за їх пільгове використання

Рис. 3. Напрямки удосконалення системи фінансування підприємств ФКтаС ТРК

Джерело: розроблено автором

Висновки. Досліджено особливості фінансово-економічного стану підприємств фізичної культури та спорту, які є спеціалізованими у складі туристично-рекреаційного комплексу України: фізкультурно-оздоровчі підприємства, центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, колективи фізичної культури та фізкультурно-спортивні товариства.

Виявлені суттєві зміни у структурі джерел фінансування витрат на функціонування підприємств ФКтаС ТРК за 2015–2022 роки. По всіх показниках джерел фінансування (крім фінансування з районних та міст обласного значення) спостерігається скорочення. Фінансування з перерозподілу доходів ОТГ є найбільш перспективними.

За структурою державних витрат 95% бюджету витрачається на фінансування підприємств, які від-

носяться до освітніх закладів та закладів спортивної майстерності і олімпійської підготовки і лише 5% на фінансування підприємств ФКтаС, які є спеціалізованими і забезпечують туриста-споживача фізкультурно-оздоровчими послугами, а також послугами, що формують фізичне здоров'я туристів, які відносяться до різних соціальних груп, включаючи осіб з інвалідністю. Виявлено, що основною статтею у структурі витрат є витрати на оплату праці.

Аналіз капітальних інвестицій за рахунок коштів приватного сектору довів, що найбільш активними інвесторами є малі приватні підприємства.

Визначено, що важливим аспектом діяльності підприємств ФКтаС ТРК є підтримка їх на рівні держави шляхом зменшення податків та ефективна підтримка з боку приватного сектору.

Список використаних джерел:

1. Пришляк К.В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: <https://vseosvita.ua/library/harrinhnton-emerson-i-yoho-12-pryntsyviv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
2. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20(3). С. 174–177.
3. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>
4. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
5. Любіцева О.О. Ринок туристських послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.
6. Масляк П.О. Рекреаційна географія: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 343 с.
7. Монастирський В.Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу: навч. посібник. Львів: ННБК «АТБ», 2022. 200 с.

8. Поколюда М. Рекреаційна географія: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 275 с.
9. Стафійчук В.І. Рекреалогія. Навчальний посібник. Київ: Альтерпрес, 2006. 264 с.
10. Романенко С. Фінансово-економічні аспекти розвитку спортивно-оздоровчої сфери України. URL: https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r03_a44.pdf
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.10.2024).

References:

1. Pryshljak K. V. (2018) Gharrington Emerson i joho 12 pryncypiv produktyvnosti praci [Harrington Emerson and his 12 principles of productivity]. Available at: <https://vseosvita.ua/library/harrington-emerson-i-joho-12-pryntsyviv-produktyvnosti-pratsi-584504.html> (accessed October 24, 2024). (in Ukrainian)
2. Jaroslavskij A. O. (2018) Ekonomichna efektyvnist dijalnosti pidpryjemstva: teoretychnyj aspekt [Economic efficiency of enterprise activity: theoretical aspect] *Naukovyj visnyk Uzghorodskogo nacionaljnogo universytetu*, no. 20(3), pp. 174–177. (in Ukrainian)
3. Kolosov A. M. (2010) Orghanizacijna povedinka pidpryjemstva v umovakh minlyvogho seredovyssha (150 pytanj teorii i praktyky orghanizaciji): monohrafija [Organisational behaviour of an enterprise in a changing environment (150 issues of organisational theory and practice): a monograph] Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalja, p. 344. (in Ukrainian)
4. Bejdyk O. O. (2021) Rekreatyjno-turystyski resursy Ukrajinj: metodologhija ta metodyka analizu, terminologhija, rajonuvannja: monohrafija [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning: a monograph]. Kyiv: VPC "Kyjivskij universytet", p. 395. (in Ukrainian)
5. Ljubiceva O. O. (2022) Rynok turystyskykh poslugh (gheoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Aljterpres, p. 436. (in Ukrainian)
6. Masljak P. O. (2008) Rekreatyjna gheoghrafija: navch. posibnyk [Recreational geography: a textbook]. Kyiv: Znannya, p. 343. (in Ukrainian)
7. Monastyrskij V. R. (2022) Pryrodni resursy i rekreatijni komplekxy svitu: navch. Posibnyk [Natural resources and recreational complexes of the world: a textbook]. Lviv: NNK "ATB", p. 200. (in Ukrainian)
8. Pokolodna M. (2012) Rekreatyjna gheoghrafija: navch. Posibnyk [Recreational geography: a textbook]. Khark. nac. akad. misjk. ghosp-va. Kharkiv: KhNAMGh, p. 275. (in Ukrainian)
9. Stafichuk V. I. (2006) Rekreatohiia [Recreation]. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Alterpres, p. 264. (in Ukrainian)
10. Romanenko S. (2021) Finansovo-ekonomichni aspekty rozvytku sportyvno-ozdorovchoi sfery Ukrainy [Financial and economic aspects of the development of the sports and recreation sector of Ukraine]. Available at: https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r03_a44.pdf
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed October 24, 2024). (in Ukrainian)

FINANCIAL AND ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ENTERPRISES IN UKRAINE

Summary. The article considers the topical issue of the financial and economic status of physical culture and sports enterprises which are part of the tourist and recreational complex and form a sports subcomplex, which is the basis of the sports recreational cluster and includes, as an elementary type of tourist and recreational activity, physical culture and health enterprises, centres for physical health of the population, centres for physical culture and sports of persons with disabilities, physical culture groups, and physical culture and sports associations. The article shows that as of 2020, Ukraine has seen a significant reduction in the amount of funding from the State budget for physical culture and sports enterprises of the tourism and recreation complex by 92.3%, with changes in the structure of sources of expenditure financing towards a reduction in funding from the State budget by 10% and local budgets by 87.7%, which is due to the implementation of the decentralisation reform. The article reveals negative trends in the financing of physical culture and sports enterprises of the tourist and recreational complex by public organisations by almost 100% from 2015 to 2020. The financial condition of the studied enterprises has revealed that most of them are non-profit, which significantly limits their investment and financial opportunities for systemic development. Negative trends in the financing of physical culture and sports enterprises of the tourist and recreational complex of Ukraine have also been identified. It is concluded that small private enterprises are the main investors in these enterprises. The peak year of investment was 2011. In subsequent periods, there was a different dynamics of investment. In 2013, the volume of investments by large enterprises increased compared to the previous period, but in the following years (except for 2018) their activity decreased significantly. The analysis of the profitability of operating activities in terms of the specialisation of the studied type of enterprise proved their profitability. The author concludes that it is necessary to improve legislation, regulate issues related to attracting various sources of financing for enterprises, improve the business environment, improve tax and customs relations, create high-quality conditions for the development of human capital and invest in its training, structurally redistribute the financial system to ensure priority areas of development based on a review of the hierarchy and priority and redistribute cash flows that will be released to the corporations.

Keywords: enterprises, physical culture and sports enterprises (PCS enterprises), tourist and recreational complex (TRG), tourism, financial and economic situation.

Імстичей А.Ю.

магістрантка

*Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Рошко С.М.

кандидатка філологічних наук,

доцентка кафедри міжнародних економічних відносин

*Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Imstychey Anastasiia

Master Student

State University “Uzhhorod National University”

Roshko Svitlana

Candidate of Philological Sciences,

Associate Professor at the Department of International Economic Relations

State University “Uzhhorod National University”

ВПЛИВ ТОВАРНИХ СУПЕРЦИКЛІВ НА СВІТОВИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджується вплив товарних суперциклів на світових товарних ринках на розвиток міжнародного бізнесу. Здійснено аналіз таких чинників впливу, як зміни у споживчих вподобаннях, технологічні інновації, геополітична напруженість та екологічні вимоги, що допомагають виявити тенденції, які впливають на світові товарні ринки. Визначено, що чинники формування суперциклів на світових товарних ринках можуть бути обумовленими як економічними, так і політичними, соціальними і технологічними факторами. Досліджено, що розуміння даних чинників є критично важливим для ефективного управління ризиками та прийняття стратегічних рішень у галузі товарних ринків. Визначено, що товарні суперцикли можуть мати значний вплив на економічні рішення та стратегії компаній і інвесторів, а підвищення цін на товари може призвести до збільшення прибутків компаній, які експортують ці товари, але водночас це може стати викликом для компаній, які є споживачами таких товарів і мають операційні витрати, пов'язані з ними. Звернено увагу, що у поточному році спостерігається збільшення цін на товари вище їхнього звичайного довгострокового тренду, що свідчить про наявність товарного суперциклу, зокрема, це може бути обумовлено різними факторами, такими як зростання попиту внаслідок економічного зростання, зміни в геополітичній ситуації, технологічні інновації або природні катастрофи, які обмежують постачання товарів. Підсумовано, що на основі аналізу чинників формування суперциклів можна розробити стратегії для прогнозування та адаптації до змін в міжнародному бізнесі.

Ключові слова: ринок, товарні суперцикли, світові товарні ринки, міжнародний бізнес, інновації, новітні технології, глобальні економічні зміни.

Вступ та постановка проблеми. Суперцикли, або тривалі періоди високого та низького попиту на товари, впливають на ціни, виробництво та інвестиції в різних галузях. Розуміння чинників, які формують ці цикли, дозволяє передбачати економічні коливання та розробляти ефективні стратегії для управління ризиками та можливостями. Дослідження чинників формування суперциклів є надзвичайно важливим для урядів, корпорацій та інвесторів. Вони можуть використовувати ці знання для прийняття обґрунтованих рішень у сфері економічної політики, бізнес-планування та інвестиційної діяльності. Наприклад, аналіз таких чинників, як зміни у споживчих вподобаннях, технологічні інновації, геополітична напруженість та екологічні вимоги, допомагає виявити тенденції, які впливають на світові товарні ринки. Це дозволяє прогнозувати

можливі зміни в економічній кон'юнктурі, запобігати кризовим явищам та забезпечувати стабільний розвиток економіки, тому тема наукового дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу товарних суперциклів на світових товарних ринках на розвиток міжнародного бізнесу, присвячені роботи таких українських науковців, як Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. [1], Валіус Т.А. [2], Вергун В.А., Карп В.С. [3] та інші.

У роботах Білоцерківця В.В. і Завгородньої О.О. досліджується, як тривалі періоди підвищення цін на сировину стимулюють розвиток бізнесу в сировинних секторах, але також породжують економічну нестабільність під час падіння цін. Інші науковці, такі як Валіус Т.А. і Карп В.С., зосереджуються на

аналізі механізмів подолання негативних наслідків суперциклів, що дозволяє бізнесу більш ефективно адаптуватися до змін на світових ринках.

Незважаючи на значні наукові досягнення, низка питань все ще вимагає поглибленого вивчення з ціллю дослідження глибшого розуміння природи товарних суперциклів і розроблення стратегічних підходів для управління бізнесом у змінних економічних умовах.

Мета статті полягає в поглибленому дослідженні впливу товарних суперциклів на світових товарних ринках та розробленні стратегії для прогнозування та адаптації до змін в міжнародному бізнесі.

Результати дослідження. Товарні суперцикли є важливими елементами глобальної економіки через їхній вплив на цінову динаміку споживчих товарів. Підвищення цін на товари може призвести до зростання інфляції, що в свою чергу може негативно впливати на купівельну спроможність населення та загальну економічну стабільність. Це може стати особливо значущим у країнах, де споживчий попит великий, або в країнах, які залежать від імпорту товарів. Крім того, товарні суперцикли можуть мати значний вплив на економічні рішення та стратегії компаній і інвесторів. Підвищення цін на товари може призвести до збільшення прибутків компаній, які експортують ці товари, але водночас це може стати викликом для компаній, які є споживачами таких товарів і мають операційні витрати, пов'язані з ними. Це може спонукати до перегляду стратегій виробництва, закупівельних планів та цінової політики в міжнародному бізнесі [1].

Загалом, розуміння та аналіз товарних суперциклів є важливим для управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень в економіці та бізнесі.

Ефективне управління цими циклами може допомогти зберегти економічну стабільність та забезпечити стійкий розвиток на ринках як для споживачів, так і для виробників.

Формування суперциклів на світових товарних ринках є результатом взаємодії багатьох чинників, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий вплив. Розуміння цих чинників є критично важливим для ефективного управління ризиками та прийняття стратегічних рішень у галузі товарних ринків. Так, чинники формування суперциклів на світових товарних ринках можуть бути різноманітними, обумовленими як економічними, так і політичними та технологічними факторами, що впливають на міжнародний бізнес [3].

Одним із головних економічних чинників є глобальний економічний ріст, який безпосередньо впливає на попит на товари. У періоди економічного підйому збільшується споживання сировини та продукції, що призводить до зростання цін. Інвестиції у видобуток та виробництво також зростають, стимулюючи збільшення пропозиції товарів у майбутньому. Крім того, зміни в інфляції та валютних курсах можуть значно впливати на вартість товарів, що також сприяє формуванню суперциклів [2].

Політичні та геополітичні чинники є важливими складовими у формуванні суперциклів. Політична стабільність або нестабільність у країнах-експортерах сировини може призвести до значних змін у постачанні товарів, що впливає на їхні ціни. Військові конфлікти, торгові обмеження та санкції здатні порушувати виробничі ланцюги і зменшувати доступність товарів на міжнародних ринках. Наприклад, після початку повномасштабного вторгнення Росії відбулося значне зниження показників імпорту українських товарів в ЄС. На рис. 1. представлені

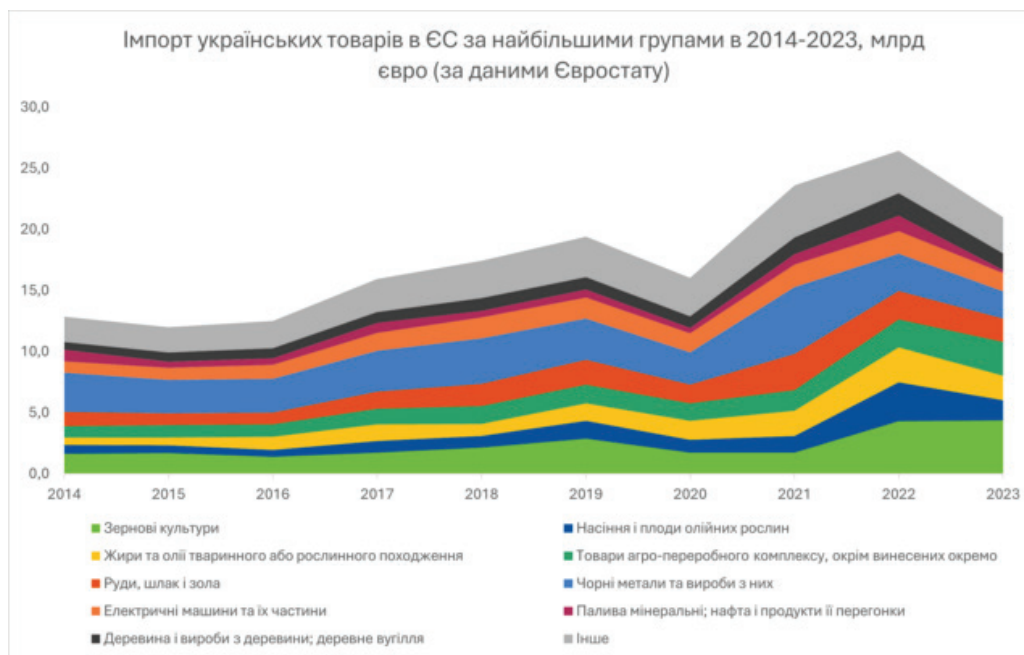


Рис. 1. Імпорт українських товарів в ЄС за найбільшими групами в 2014–2023 рр., млрд євро

Джерело: [5]

показники імпорту України до ЄС впродовж останніх 10 років (підррахунки Центру економічної стратегії на базі даних Eurostat).

Як видно з рисунку, показники імпорту України до ЄС впродовж 2014–2023 років мали тенденцію до зростання. У 2020 році спостерігався найбільший спад показників.

Соціальні та демографічні зміни також відіграють ключову роль у формуванні суперциклів на світових товарних ринках. Зростання населення та урбанізація сприяють збільшенню попиту на ресурси та продукцію. Економічний розвиток країн, що розвиваються, веде до підвищення рівня життя та зростання споживання товарів, що впливає на ціни. У міру зростання доходів населення збільшується попит на якісніші та різноманітніші товари, що стимулює виробництво і торгівлю. Це явище особливо помітне в густонаселених країнах, таких як Китай та Індія, де економічне зростання створює нові ринки для виробників. У результаті зростаючий попит з боку країн, що розвиваються, може підштовхувати ціни вгору, сприяючи формуванню суперциклів на світових товарних ринках. Зміни у споживчих вподобаннях, зокрема, зростання середнього класу, також відіграють важливу роль у формуванні суперциклів. Середній клас, який має більшу купівельну спроможність, зазвичай прагне до споживання більшої кількості товарів та послуг високої якості. Це збільшує попит на широкий спектр продуктів, від електроніки до автомобілів і побутової техніки, що стимулює економічну активність. Водночас, зміни у глобальній економіці та ринкові умови, такі як інфляція, валютні курси та торговельні політики, можуть впливати на ціни та доступність товарів. Таким чином, економічні зміни та споживчі вподобання в країнах, що розвиваються, є важливими чинниками, які сприяють формуванню та підтриманню суперциклів на світових товарних ринках [2].

Технологічні чинники також мають значний вплив на товарні ринки. Інновації та розвиток нових технологій, таких як покращення видобувних технологій або розвиток альтернативних джерел енергії, можуть суттєво змінювати попит та пропозицію товарів. Зміни у логістиці та транспортній інфраструктурі можуть знижувати витрати на транспортування, впливаючи на ціни товарів. Усі ці чинники разом створюють комплексний вплив на формування суперциклів на світових товарних ринках, роблячи їх динамічними та важкопрогнозованими.

Так, у 2024 році спостерігається збільшення цін на товари вище їхнього звичайного довгострокового тренду, що свідчить про наявність товарного суперциклу. Це може бути обумовлено різними факторами, такими як зростання попиту внаслідок економічного зростання, зміни в геополітичній ситуації, технологічні інновації або природні катастрофи, які обмежують постачання товарів. Враховуючи це, важливо проводити аналіз фундаментальних та технічних чинників, що впливають на ціни товарів, для ефективного управління ризиками та можливостями на товарних ринках.

Обсяги світової торгівлі товарами у 2024 році зростуть на 2,6%, а в 2025 році – на 3,3%, прогнозує Світова організація торгівлі (СОТ) у своєму останньому звіті [6].

У 2023 році глобальний товарообіг зменшився на 1,2%, а експорт товарів у вартісному вираженні впав на 5%, досягнувши \$24,01 трлн. Імпорт зменшився у більшості регіонів, особливо в Європі. Виняток становили великі країни-експортери палива, імпорт яких залишався високим завдяки значним експортним доходам, оскільки ціни на енергоносії залишалися високими за історичними стандартами. Економісти СОТ зазначають, що у 2024 році очікується послаблення інфляційного тиску, що сприятиме зростанню реальних доходів, особливо у країнах із розвинутою економікою. Це, у свою чергу, стимулюватиме споживання промислових товарів. Зростання світового реального ВВП у 2023 році знизилося до 2,7% порівняно з 3,1% у попередньому році (рис. 2).

Як видно з рисунку, згідно з прогнозними даними СОТ на наступні два роки спостерігатиметься стабільне зростання ВВП: 2,6% у 2024 році та 2,7% у 2025 році [4].

Так, геополітична напруженість і політична невизначеність можуть обмежити масштаби відновлення світової торгівлі. Ці чинники здатні впливати на стабільність ринків, зокрема, через впровадження торговельних бар'єрів, санкцій та змін у міжнародних угодах. Різні регіони світу можуть відчувати різний рівень впливу, що ускладнює прогнозування і планування економічної діяльності. Додатково, зростання протекціонізму може призвести до зменшення обсягів міжнародної торгівлі та уповільнення економічного зростання. Це змушує компанії адаптувати свої стратегії, зосереджуючись на внутрішніх ринках або шукаючи нових торговельних партнерів. Водночас, нові інвестиції у технології та інновації можуть частково компенсувати негативний вплив, сприяючи розвитку альтернативних шляхів для торгівлі та виробництва. Політична невизначеність також створює додаткові ризики для бізнесу, змушуючи компанії бути обережними у своїх інвестиційних рішеннях. Внаслідок цього, підприємства можуть відкладати великі проекти або переорієнтовувати свої ресурси на менш ризиковані напрямки.

У той же час, нові можливості можуть з'являтися у вигляді локальних ініціатив та регіональних торговельних блоків, які прагнуть знизити залежність від глобальних ризиків. Це може включати створення нових економічних зон, підписання регіональних торговельних угод та розвиток внутрішніх ринків для зменшення впливу зовнішніх шоків. Регіони можуть розробляти стратегії для посилення співпраці та інтеграції між сусідніми країнами, що сприятиме стабільності та економічному зростанню. Зокрема, країни можуть використовувати ці нові можливості для розвитку своїх промислових і технологічних секторів, створення нових робочих місць і підвищення рівня життя своїх громадян. Впровадження новітніх технологій, розвиток інфра-

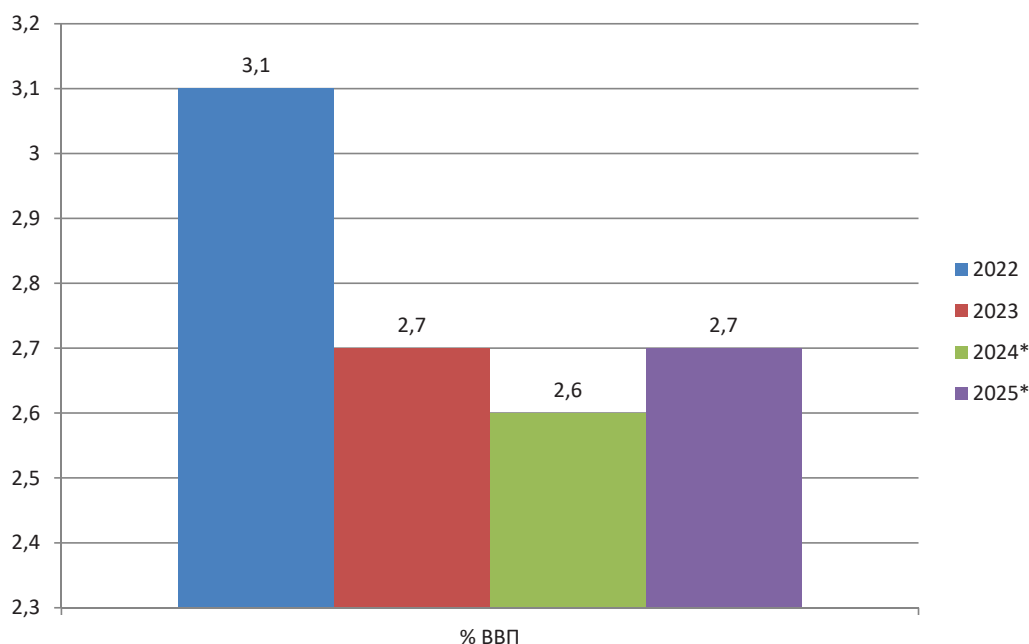


Рис. 2. Показники світового реального ВВП, 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [4]

Примітка: *прогнозовані показники

структури та підвищення ефективності виробництва можуть допомогти економікам стати більш стійкими до глобальних економічних змін. Крім того, регіональні блоки можуть стати ключовими гравцями на світовій арені, забезпечуючи своїм членам кращі умови для торгівлі та інвестицій. Водночас, ці ініціативи вимагатимуть значних зусиль з боку урядів і бізнесу для координації дій та забезпечення стабільності. Політична воля, надійні правові рамки та ефективне управління стануть ключовими факторами успіху таких регіональних об'єднань. Успішне впровадження цих ініціатив може значно зменшити ризики, пов'язані з глобальними економічними коливаннями, і створити нові можливості для економічного розвитку та процвітання.

Висновки. Таким чином, розуміння та аналіз впливу товарних суперциклів на світових товарних ринках на розвиток міжнародного бізнесу, є ключовим для розробки стратегій управління ризиками та можливостями для підприємств, урядів та інвесторів. Глибоке розуміння чинників виникнення

суперциклів дозволяє забезпечити більш ефективне управління економічними коливаннями та підвищити стійкість до потенційних кризових ситуацій на ринках. Крім того, на основі аналізу чинників формування суперциклів можна розробити стратегії для прогнозування та адаптації до змін на світових товарних ринках у міжнародному бізнесі. Такий підхід дозволяє підприємствам та урядам своєчасно реагувати на зміни у попиту, цінах та інших ринкових умовах, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі. Новий суперцикл може стати періодом адаптації та трансформації для світової економіки, де компанії і країни шукатимуть баланс між глобалізацією і національними інтересами. Це включатиме розвиток нових торговельних відносин, інвестування в інновації та технології, а також підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. У цьому контексті, успішними будуть ті, хто зможе швидко адаптуватися до змін і знайти нові можливості для зростання в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. та ін. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задой, В.М. Тарасевича. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 416 с.
2. Валує Т.А. На порозі змін: міжнародні товарні ринки. *Економіка*. 2023. № 3. С. 57–64.
3. Вергун В.А., Карп В.С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. Видавництво: ВАДЕКС. 2019. С. 336–344.
4. Єрмоленко Г. Глобальна торгівля зросте на 2,6% у 2024 році – COT. URL: <https://gmcenter.ua/news/globalna-torgivlya-zroste-na-2-6-u-2024-roci-sot/>
5. Зануда А. Торговельний безліміт: що дали Україні два роки без обмежень на ринку ЄС. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv22lexmrnm0>
6. World Trade Organization. URL: <https://www.wto.org/>
7. European Commission: Website. April 2024. URL: <https://gmcenter/en/news/the-foreign-trade-second-year-war>

References:

1. Bilotserkivets V. V., Zavgorodnia O. O., Lebedieva V. K., et al. (2012) *Mizhnarodna ekonomika* [International Economics]. Textbook / Edited by A. O. Zadoia, V. M. Tarasevych. Kyiv: Center for Educational Literature, 416 p.
2. Valius T. A. (2023) *Na porozi zmin: mizhnarodni tovarni rynky* [On the Brink of Change: International Commodity Markets]. *Economics*, no. 3, pp. 57–64.
3. Vergun V. A., Karp V. S. (2019) Challenges and Threats in Modern International Business. [Vyklyky i zahrozy u suchasnomu mizhnarodnomu biznesi]. Publisher: VADEX, pp. 336–344.
4. Yermolenko G. Global Trade to Grow by 2.6% in 2024 – WTO. [Hlobalna torhivlia zroste na 2,6% u 2024 rotsi – SOT]. Available at: <https://gmcenter.ua/news/globalna-torgivlya-zroste-na-2-6-u-2024-roci-sot/>
5. Zanut A. (2024) Trade Unlimited: What Ukraine Gained from Two Years Without Restrictions in the EU Market. [Torhovelnii bezlimit: shcho daly Ukraini dva roky bez obmezhen na rynku YeS]. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv22lexmrnm0>
6. World Trade Organization. Available at: <https://www.wto.org/>
7. European Commission: Website. (April 2024). Available at: <https://gmcenter/en/news/the-foreign-trade-second-year-war>

IMPACT OF COMMODITY SUPERCYCLES IN GLOBAL COMMODITY MARKETS ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. The article explores the impact of commodity supercycles in global commodity markets on the development of international business is key to developing risk and opportunity management strategies for businesses, governments and investors. An analysis of factors such as changes in consumer preferences, technological innovations, geopolitical tensions, and environmental requirements helps identify trends affecting global commodity markets. It is determined that the factors driving commodity supercycles in global commodity markets can be influenced by economic, political, social, and technological factors. Understanding these factors is critically important for effectively managing risks and making strategic decisions in the field of commodity markets, it allows for more effective management of economic fluctuations and increases resilience to potential crisis situations in the markets. In addition, on the basis of the analysis of the factors of the formation of supercycles, it is possible to develop strategies for forecasting and adaptation to changes in world commodity markets in international business. While rising commodity prices may increase the profits of companies exporting these goods, it may pose challenges for companies consuming such goods and incurring operational costs associated with them. Currently, there is an increase in prices of goods above their usual long-term trend, indicating the presence of a commodity supercycle, possibly driven by various factors such as increased demand due to economic growth, changes in geopolitical situations, technological innovations, or natural disasters limiting the supply of goods. This approach allows businesses and governments to respond in a timely manner to changes in demand, prices and other market conditions, ensuring stability and competitiveness in a global economic environment. The new supercycle may become a period of adaptation and transformation for the global economy, where companies and countries will seek a balance between globalization and national interests. This will include the development of new trade relations, investment in innovation and technology, and increased resilience to external risks. In this context, those who can quickly adapt to changes and find new opportunities for growth in a volatile market environment will be successful. In the near future, a relaxation of inflationary pressures is expected, which will contribute to the growth of real incomes, especially in countries with developed economies. This, in turn, will stimulate the consumption of industrial goods. The new supercycle could become a period of adaptation and transformation for the global economy, where companies and countries will seek a balance between globalization and national interests.

Keywords: market, commodity supercycles, global commodity markets, international business, innovations, new technologies, global economic changes.

Казакова Л.О.

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної політики
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Дзюба В.В.

*магістр
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Kazakova Lyudmila

*Ph.D. Juridical Sciences, Docent,
Associate Professor of International Politics Department
State University “Uzhhorod National University”*

Dziuba Vitalii

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Анотація. Біржа є основною складовою в інфраструктурі ринку розвиненої держави. Діяльність біржі супроводжується такими ефектами як конкурентоспроможність, публічність, уніфікованість, варіативність, а товарний біржовий ринок характеризується волатильністю, різноманітністю, спекулятивною діяльністю, нормативно-правовою базою та технологічним прогресом. Ці елементи в сукупності формують торговельне середовище, впливаючи на поведінку учасників ринку та загальне функціонування ринку. Оскільки глобальна економічна динаміка продовжує розвиватися, розуміння цих характеристик матиме вирішальне значення для всіх, хто займається торгівлею сировинними товарами, що дозволить їм ефективно орієнтуватися в складнощах цього життєво важливого сектору. Розвиток біржового ринку відбувається під впливом глобалізаційних процесів, що приводять до трансформації господарств світу та їх перетворення у єдиний ринок капіталів, товарів, послуг, інформації, робочої сили тощо. В попередні часи провідне місце в світовій біржовій торгівлі належало контрактам з реальним товаром, але сьогодні частка угод з фінансовими інструментами стала переважаючою. Примітно, що незважаючи на надскладні умови, в яких зараз знаходиться Україна, біржова торгівля демонструє стійкість та адаптивність до умов, що склалися.

Ключові слова: біржа, торгівля, товари, інфраструктура, біржова торгівля, біржова діяльність.

Вступ та постановка проблеми. З перших років незалежності біржова торгівля в Україні зазнавала трансформацій. Від початкових спроб створення товарних бірж у 1990-х роках до формування більш зрілої ринкової інфраструктури у 2000-х, цей сектор поступово інтегрувався до світової системи торгівлі. Однак найбільші виклики та можливості проявилися у 2020-х роках, коли глобальні економічні кризи, пандемія COVID-19, а пізніше і війна з Росією суттєво вплинули на функціонування біржового ринку. У 2023–2024 роках український ринок товарних бірж опинився в умовах необхідності глибоких структурних змін, що стало імпульсом для впровадження інновацій, оновлення нормативної бази та підвищення прозорості торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням становлення і розвитку біржової діяльності в Україні займалися такі вчені як Кобеля З.І. [1], Шимко О.В. [5], Солодкий О.М. [10], Падалка О. [8], Пластун О.Л. [7], Ніколайчук О. [4] та інші.

Метою статті є здійснити аналіз біржової діяльності та виокремити основні етапи розвитку біржової торгівлі в Україні.

Результати дослідження. Біржова діяльність в Україні помітно відрізняється як в економічному, так і в організаційному аспекті від загальноприйнятих у світі стандартів і правил. Біржова торгівля – це організований постійно діючий ринок, де здійснюється торгівля різними товарами та іншими видами цінностей. Відповідно ціни на ринку формуються в умовах вільної конкуренції, а також відбувається їх котирування. В сучасних реаліях функціонування ринкової системи практично неможливе без біржової торгівлі в цілому та товарної біржі зокрема, яка являється складним механізмом в ринковій економіці. В Україні здійснюють свою діяльність понад шість десятків товарних і товарно-сировинних бірж, що приблизно дорівнює їх кількості у всіх країнах розвинутого ринку [1].

Біржова діяльність в Україні в останні роки набирає позитивних обертів за багатьма показниками, які її характеризують. Не зважаючи на це потрібно зауважити, що на сьогодні рівень біржової діяльності в Україні все ще не відповідає вимогам світового досвіду. Існує достатньо значна кількість невирішених проблем становлення та розвитку біржової тор-

гівлі. В Україні відновлення біржової торгівлі розпочалося в період зниження рівня економіки та за відсутності єдиного правового регулювання.

Біржова торгівля в Україні має багату історію, яку б я хотіла детальніше описати. Історичний аспект розвитку біржової торгівлі в Україні охоплює кілька ключових етапів, які визначали формування ринку:

I. Протоетап (1850-ті роки). Початок організованої торгівлі в Україні з виникненням перших товарних бірж у містах, таких як Одеса та Харків. Основні операції здійснювалися з сільськогосподарською продукцією. Характерним для цього етапу є створення та функціонування кількох товарних бірж, де ділове життя характеризувалося незначними обсягами угод, недосконалістю організаційних форм торгівлі кредитної системи тощо. Це було зумовлено перш за все тим, що не відчувалося у цей період особливої необхідності у створенні товарної біржі, оскільки для товарообігу цього періоду достатньо було діяльності ярмарків, на яких здійснювалась торгівля значними обсягами продукції.

II. Радянський період біржової торгівлі (1917–1991). Протягом цього часу на території України розпочали роботу понад 10 товарних бірж, які займалися операціями з окремими видами продукції: хлібні, фруктові, м'ясні, винні та ін. Найбільші біржові обороти мала Київська товарна біржа, у товарній структурі якої значну питому вагу займав цукор, Миколаївська хлібна та Одеська зернова біржі. Для даного етапу розвитку біржової діяльності характерним є економічне піднесення і розширення товарно-грошових відносин, що було зумовлено реформами 60-х років. Останні прискорили перехід до ринкової господарювання, створили сприятливі передумови для розвитку біржової мережі.

Товарні біржі створювалися в усіх торгових центрах України, в Україні будуються елеватори, з'являються комерційні банки, починає працювати так званий підтоварний кредит, в основному для торгівлі хлібом. Цей період характеризується розширенням мережі залізниць, вдосконалюються транспортні засоби, все це суттєво впливає на інтенсивність розвитку перевезень продукції.

Біржі цього періоду надійно увійшли в народне господарство країни і мали суттєву питому вагу на оптовому товарному ринку. Товарні біржі, які функціонували в Україні у дореволюційний період, представляли інтерес для країн Західної Європи тим, що були незалежними організаціями. Місцева влада не втручалася у біржову діяльність. На вітчизняних біржах того періоду укладалися угоди з реальним товаром. Після Жовтневої революції в Україні виникає хаос, і біржова діяльність фактично зупиняється. В 1920-тих роках відбувалося відновлення бірж під наглядом радянської влади. Вони діяли в рамках планової економіки, де державні органи регулювали більшість аспектів торгівлі. Початок першої світової війни, а потім події 1917 р. призвели до повного припинення діяльності всіх товарних бірж в Україні.

Протягом 1921–1928 років відбувалося відродження біржової торгівлі в часи нової економічної

політики. Передумовою такого процесу стала внутрішня економічна політика, що виявлялася у певному пожвавленні капіталу та підприємництва. Торговельно-посередницька діяльність товарних бірж була спрямована на децентралізацію ринку.

III. Період початку незалежності України (1991–2014 роки). Проголошення незалежності України призвело до реформування економіки та відкриття ринку. Виникають нові біржі, такі як Українська фондова біржа. Було прийнято законів «Про товарні біржі» від 10.12.1991 року № 1956-III [2] та «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 року № 2664-III [3]. 1996–1998 роки супроводжувалися розвитком інфраструктури біржової торгівлі, створенням депозитарної системи та появою акцій та облігацій. Далі в 1992 році відбулося припинення розвитку біржової торгівлі в зв'язку з прийняттям закону про оподаткування доходу від біржової діяльності. 1995–1996 роки стали поворотними моментом розвитку бірж в Україні. Слід зауважити, що активну участь у становленні біржових сировинних ринків бере уряд. Приймаються концепції розвитку біржових сільськогосподарських та фондових ринків, видаються Укази Президента України з проблем біржового будівництва.

IV. Період з 1997 по 2014 рік. Даний період супроводжувався активізацією діяльності бірж України у різних областях розвитку економіки. Проте світова фінансова криза 2008 року створила ряд перепон для діяльності вітчизняної біржі, але вже з 2010 року відбувається відновлення ринку, зростання кількості учасників, відбувається інтенсифікація розвитку електронних платформ для торгівлі.

V. Військові дії та нові виклики (2014 – сьогодення). Події 2014 року призвели до дестабілізації економіки та зниження обсягів торгівлі. Проте вже впродовж 2020–2023 років, всупереч світовій кризі, вітчизняний ринок починає адаптуватися, з'являються нові можливості для інвесторів, збільшується кількість IPO та розвиток фінансових технологій.

Аналіз динаміки кількості бірж у вітчизняній економіці свідчить, що у 1995 рр. в Україні було зареєстровано 77 товарних бірж, з них 23 – універсальних, 24 – товарних, 8 – агропромислових та 22 – інші. Починаючи з 2000–2002 рр. кількість зареєстрованих бірж зросла до 402 бірж. Однак практичну діяльність здійснювали лише 59%. За обсягом укладених угод у 2001 р. 34% складали контракти на сільськогосподарську продукцію. На 1 січня 2017 року в Україні зареєстровано 613 бірж, що значно перевищує їх кількість в світі. Аналіз видового складу українських бірж свідчить, що найбільша частка (70%) припадає на товарні і товарно-сировинні біржі, а найменша (4,07%) – на агропромислові (рис. 1).

Розвиток біржової торгівлі в Україні пройшов через різні етапи, зокрема від зародження до сучасних реформ, і продовжує адаптуватися до нових умов. Проте її сучасний розвиток стикається з чис-

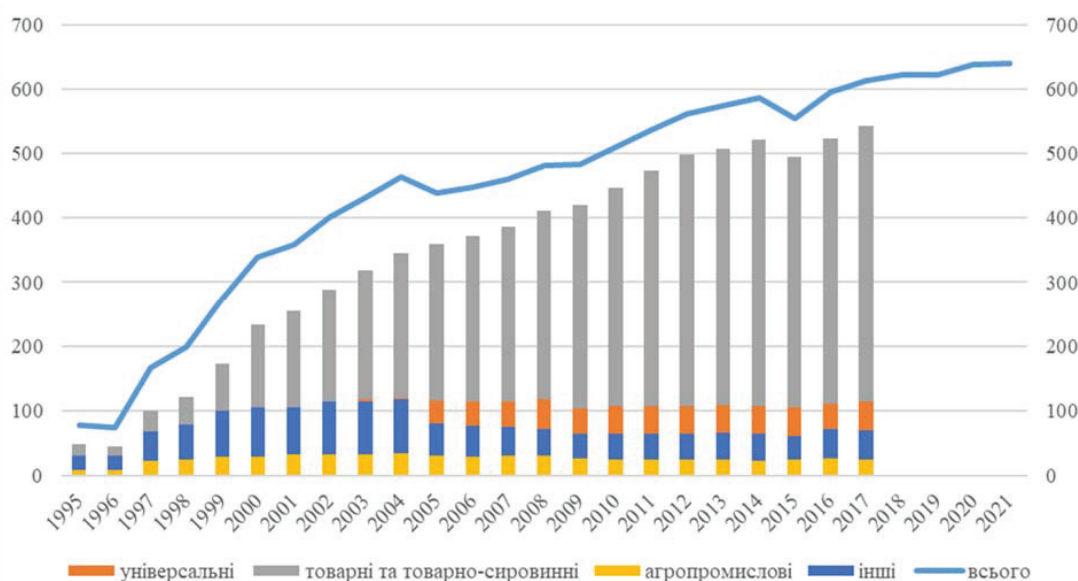


Рис. 1. Динаміка світової біржової торгівлі за видами активів, млрд угод

Джерело: [4]

ленними викликами, що гальмують її ефективне функціонування. Біржі є ключовими елементами ринкової економіки, забезпечуючи організацію торгівлі цінними паперами, сільськогосподарськими товарами та іншими активами. Проте в Україні цей сегмент економіки перебуває на етапі становлення і стикається з низкою системних проблем, які потребують вирішення для повноцінного розвитку. Через те, що в біржовій торгівлі відсутня державна регуляторна система, політика біржового ринку по факту розвивається стихійно, в умовах цілковитої безконтрольності та відображає стан української економіки [5]. Ці фактори вплинули на формування проблем у діяльності бірж.

Неефективне функціонування біржової торгівлі зумовлене, як об'єктивними, так і суб'єктивними проблемами.

До об'єктивних проблем становлення та розвитку біржової торгівлі відносяться:

- недосконала нормативно-правова база, яка являється основою біржової торгівлі;
- відсутність державного контролю за діяльністю бірж;
- недостатня конкуренція на біржовому ринку;
- відсутність надлишкових коштів, які б населення могло б вкладати у фондовий ринок України;
- економічна криза через бойові дії на території країни; технологічна відсталість;
- незначна кількість біржових інструментів [6].

До суб'єктивних проблем відносяться:

- брак кваліфікованих спеціалістів;
- недостатня кількість необхідних знань, щодо технології та переваг біржової діяльності;
- корупція під час ведення біржової торгівлі та низький рівень біржової етики та бізнес-культури [7].

Виходячи з вище сказаного, у сфері біржової торгівлі існує чимала кількість проблем так, як на розвиток біржової торгівлі в Україні впливають

макроекономічні фактори, які виявляють переважно негативний характер на функціонування торгових бірж [8].

До головних активів, що регулюють біржову діяльність відносять Закон України «Про товарні біржі» (1997) (визначає принципи функціонування товарних бірж, їх організацію та діяльність); Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів» (2006) (встановлює основи регуляторної політики, контроль та нагляд за ринком цінних паперів).

Значним за своїм впливом на ринок став Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (набув чинності в 2021 р.), який започаткував велику кількість реформ в економіці країни, в т.ч. сфери електронної та біржової торгівлі. За новими правилами, біржова діяльність стала ліцензованою, а регулятором її було назначено НКЦПФР, яка затверджує вимоги до функціонування бірж та проводить їх перевірку. Це дало можливість навести лад у цій сфері, адже до цього біржі, яких на піку нараховувалось близько 600, не мали чітких умов функціонування. Через це майданчики нерідко використовувались для вирішення сумнівних, непрозорих задач [8].

До основних нормативних актів, що впливають на біржову діяльність є постанови Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (регулюють конкретні аспекти діяльності бірж і учасників ринку, включаючи правила торгівлі, вимоги до звітності та прозорості). Інструкції та методичні рекомендації – розробляються для конкретизації законодавчих норм та адаптації їх до практики [9].

Також до проблем розвитку біржової торгівлі в Україні відносять: 1) низький рівень ліквідності ринку; 2) концентрація на обмеженій території значної кількості бірж (в Україні зареєстровано понад 500 бірж, однак лише незначна кількість з них активно функціонує); 3) технічна та інноваційна від-

сталість – українські біржі також стикаються з проблемами технологічного розвитку. Рівень цифровізації торгівлі є нижчим, ніж у розвинених країнах, що знижує ефективність та швидкість біржових операцій. Сучасні інноваційні рішення, такі як електронні платформи, розвинуті в світі, але в Україні ці процеси відбуваються повільно через недостатнє фінансування та відсутність інфраструктури для таких змін [10].

Стратегії розвитку біржової торгівлі:

1. Удосконалення законодавчої бази

Основою для успішного розвитку біржової торгівлі є створення стабільного правового поля, яке гарантує рівні умови для всіх учасників. Це включає запровадження чітких і прозорих правил регулювання біржової діяльності, стимулювання розвитку ринкових інструментів та полегшення доступу до ринку міжнародним інвесторам.

2. Розширення спектру біржових інструментів

Для підвищення ліквідності ринку необхідно впроваджувати нові фінансові інструменти, зокрема ф'ючерси та опціони. Це дозволить залучити нових учасників і підвищити обсяги торгів. Важливим аспектом також є підтримка товарних бірж, які можуть стати основними майданчиками для торгівлі сільськогосподарською продукцією та сировинними товарами.

3. Модернізація інфраструктури

Одна з головних умов розвитку біржової торгівлі – це модернізація технологічної інфраструктури бірж. Це включає впровадження сучасних електронних систем для організації торгів та покращення доступу до інформації. Інновації в торгівлі дозволять зменшити витрати на операції та зроблять процес торгівлі більш ефективним і прозорим.

4. Підтримка міжнародної інтеграції

Українським біржам важливо інтегруватися у світову економічну систему через співпрацю з міжнародними біржами та інвесторами. Це може включати створення спільних біржових продуктів та розширення участі України у глобальних біржових проєктах.

Для успішної інтеграції у світову економіку Україні необхідно розвивати нові інструменти, модернізувати інфраструктуру та вдосконалювати законодавче регулювання біржової діяльності, проте прогноз розвитку біржової торгівлі в Україні є позитивним, незважаючи на виклики, з якими країна стикається. Основні напрямки розвитку включають такі сектори як:

– аграрний сектор: Україна залишається одним з найбільших виробників сільськогосподарської продукції, що відкриває можливості для торгівлі агрокомодитами;

– фінансова стабільність: з поступовою стабілізацією економіки та валютного ринку очікується зростання довіри інвесторів.

Регуляторні зміни: реформи в законодавстві та регулюванні, спрямовані на покращення інвестиційного клімату, можуть стимулювати розвиток біржової торгівлі. Технологічні інновації: розвиток фінансових технологій і електронних платформ торгівлі робить процес більш доступним та зручним для інвесторів; залучення іноземних інвесторів: зростання міжнародного інтересу до українського ринку може призвести до збільшення обсягів торгівлі та нових інвестицій. Попри це, варто враховувати ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, які можуть вплинути на розвиток біржової торгівлі [11].

Висновки. Отже, вирішення проблем, які впливають на розвиток біржової торгівлі в Україні пов'язані з пошуком шляхів оптимізації структури торгової біржі, впровадженням сучасних біржових інструментів і підвищенням ефективності функціонування товарних бірж. Тому для розвитку біржової торгівлі потрібно: покращити законодавчу базу, яка не буде пригнічувати розвиток біржової торгівлі, реформувати біржову інфраструктуру, встановити фінансові, організаційні, технічні та технологічні вимоги до товарних бірж, створити державний орган, який буде регулювати діяльність біржового ринку та активно впроваджувати інформаційні технології в біржовій діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кобеля З.І. Особливості біржової торгівлі в Україні: навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ, 2017. 643 с.
2. Про товарні біржі: Закон України від 10.12.1991 року № 1956-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12> (дата звернення: 06.10.2024).
3. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 року № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 12.10.2024).
4. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 13–19. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf> (дата звернення: 14.10.2024).
5. Шимко О.В. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку: наукові записки: Рівне : видавництво «РДГУ», 2009. 441 с.
6. Завадських Г.М. Проблеми становлення та розвитку біржового ринку України: навчальний посібник: Мелітополь : Видавництво «ТДАТУ», 2018. 177 с.
7. Пластун О.Л. Проблеми біржової діяльності в Україні та варіанти їх вирішення: навчальний посібник: Суми : Видавництво «СумДУ», 2013. 137 с.
8. Падалка О. Перший рік ліцензованої біржової торгівлі. Сайт Європейської правди. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/29/689803/> (дата звернення 20.10.2024).

9. Солодкий О.М. Результати реформування біржового ринку в Україні. URL: <https://biz.censor.net/m3348033> (дата звернення 15.10.2024).
10. Солодкий О.М., Яворська В.О. Біржовий ринок в умовах глобалізації: стан та перспективи розвитку. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/30.pdf (дата звернення 21.10.2024).
11. Товарні біржі дуже позитивно відреагували на успіхи ЗСУ в квітні, торги будуть поновлюватися і нарощувати інтенсивність – директор УУБ: URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/interview/836108.html> (дата звернення 21.10.2024).

References:

1. Accenture Digital Health Technology Vision 2020. Kobelya Z. I. (2017) Osoblyvosti birzhovoyi torhivli v Ukraini [Peculiarities of stock exchange trading in Ukraine]: navchalnij posibnik. Chernivtsi: CHNU, 643 p. (in Ukrainian)
2. Pro tovarni birzhi : Zakon Ukrainy vid 10.12.1991 roku № 1956-KHII. Sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12> (accessed October 6, 2024)
3. Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehulyuvannya rynkiv finansovykh posluh: Zakon Ukrainy vid 12.07.2001 roku № 2664-III. Sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>. (data zvernennya: 12.10.2024) (accessed October 12, 2024)
4. Nikolaychuk O. (2022) Rozvytok birzhovoyi torhivli: suchasnyy stan ta perspektyvy [Development of stock trading: current state and prospects]: *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 6, vol. 2, pp. 13–19. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf> (accessed October 14, 2024).
5. Shymko O. V.(2009) Birzhova torhivlya v Ukraini: problemy stanovlennya ta rozvytku [Stock trading in Ukraine: problems of formation and development]: naukovie zapysky. Rivne: Vudavnytvo: RDHU, 441 p. (in Ukrainian)
6. Zavad's'kykh H. M. (2018) Problemy stanovlennya ta rozvytku birzhovoho rynku Ukrainy [Problems of formation and development of the stock market of Ukraine]: navchalnij posibnik. Melitopol': Vudavnytvo TDAU, 177 p. (in Ukrainian)
7. Plastun O. L. (2013) Problemy birzhovoyi diyal'nosti v Ukraini ta varianty yikh vyrishennya [Problems of exchange activity in Ukraine and options for their solution]:navch. posib. Sumy: SumDU, 137 p. (in Ukrainian)
8. Padalka O. Pershyy rik litsenzovanoyi birzhovoyi torhivli. [The first year of licensed stock trading]: European Truth website. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/29/689803/> (accessed October 20, 2024). (in Ukrainian)
9. Solodky O. M. Rezul'taty reformuvannya birzhovoho rynku v Ukraini [Results of stock market reform in Ukraine]. Available at: <https://biz.censor.net/m3348033> (accessed October 15, 2024). (in Ukrainian)
10. Solodky O. M., Yavors'ka V. O. Birzhovyy rynek v umovakh hlobalizatsiyi: stan ta perspektyvy rozvytku. [The stock market in the conditions of globalization: state and prospects for development]. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/30.pdf (accessed October 21, 2024).
11. Tovarni birzhi duzhe pozytyvno vidreahuvaly na uspihky ZSU v kvitni, torhy budut' ponovlyuvatysya i naroshchuvaty intensyvnist' – dyrektor UUB. [Commodity exchanges reacted very positively to the successes of the Armed Forces in April, trading will resume and increase in intensity]. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/interview/836108.html> (accessed October 21, 2024).

ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF EXCHANGE TRADING IN UKRAINE

Summary. The stock exchange is the main component of the market infrastructure of a developed country. Exchange activity is accompanied by such effects as competitiveness, publicity, uniformity, variability, and the commodity exchange market is characterized by volatility, diversity, speculative activity, legal framework and technological progress. These elements collectively form the trading environment, influencing the behavior of market participants and the overall functioning of the market. As global economic dynamics continue to evolve, understanding these characteristics will be critical for all those involved in commodity trading, enabling them to effectively navigate the complexities of this vital sector. The development of the stock market is under the influence of globalization processes, which lead to the transformation of world economies and their transformation into a single market of capital, goods, services, information, labor, etc. In the last century, the leading place in world exchange trading belonged to contracts with real goods, and now the share of transactions with financial instruments has become predominant. It is noteworthy that, despite the extremely difficult conditions in which Ukraine is now, stock trading demonstrates stability and adaptability to the conditions that will arise. In Ukraine, stock trading plows its way through all the challenges and obstacles that private business in Ukraine faces, including bureaucratic obstacles, tax pressures, lobbying risks and regulatory gaps. As the main element of a market economy, stock exchanges provide the organization of trade in securities, agricultural goods and other assets. The stages that can be distinguished to generalize the periods of development of stock trading in Ukraine allow us to understand the risks that accompany this type of activity of such an institution in the process of the growth of the economy of our country. One of the important directions of development has become agrarian exchange trade, because Ukraine is one of the largest exporters of grain and oil crops in the world. At the same time, these years have seen the activation of digital technologies, which allows to significantly simplify trade processes and increase its efficiency.

Keywords: stock exchange, trade, goods, infrastructure, stock exchange trading, stock market activity.

Клімович С.В.

аспірант

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Klimovych Stanislav

Postgraduate Student

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ТОКЕНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено переваги та недоліки токенізації активів підприємств з метою визначення доцільності впровадження цієї технології в умовах розвитку цифрової економіки. Токенізація розглядається як інноваційний метод залучення інвестицій та управління капіталом, що базується на використанні технології розподіленого реєстру. Сутність токенізації полягає у створенні цифрових токенів, які представляють собою певні реальні активи, такі як акції, облігації, нерухомість тощо. У роботі проаналізовано ключові переваги токенізації для підприємств, серед яких підвищення ліквідності активів, зниження порогу входу для інвесторів, зменшення транзакційних витрат та посилення прозорості операцій. Відзначено особливу привабливість цієї технології для малих та середніх підприємств, які часто мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансування. Разом з тим, у статті досліджено основні недоліки та ризики, пов'язані з токенізацією, включаючи регуляторну невизначеність, технологічні виклики, проблеми захисту прав власності та волатильність цін на токенізовані активи. Запропоновано практичні рекомендації для підприємств щодо мінімізації цих ризиків, зокрема шляхом ретельного вивчення регуляторного середовища, проведення оцінки технологічних аспектів та забезпечення надійного захисту прав інвесторів. Наведено приклади успішних кейсів токенізації активів у різних секторах економіки, що демонструють практичну реалізованість та інвестиційну привабливість цієї технології. Водночас, наголошено на необхідності подальшого вдосконалення регуляторного середовища та розвитку відповідної інфраструктури для широкого впровадження токенізації на рівні підприємств. У висновках зазначено, що токенізація активів має значний потенціал стати одним із драйверів розвитку цифрової економіки та трансформації традиційних бізнес-моделей. Підкреслено, що раціональне використання цього інструменту з урахуванням його переваг та ризиків здатне відкрити для підприємств нові можливості залучення капіталу та підвищення ефективності управління активами в умовах динамічних технологічних змін.

Ключові слова: токенізація активів, блокчейн, цифрові активи, інвестиції, ліквідність, ризики, цифрова економіка.

Вступ та постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку фінансових ринків та бурхливого зростання інтересу до цифрових активів виникає необхідність пошуку нових інноваційних методів залучення інвестицій та управління капіталом. Одним із таких методів, що набуває все більшої популярності, є токенізація активів підприємств. Токенізація передбачає створення цифрових токенів, що представляють собою певні реальні активи, такі як нерухомість, цінні папери, твори мистецтва тощо, токени можуть вільно обертатися на спеціалізованих платформах, забезпечуючи інвесторам доступ до раніше недоступних інвестиційних можливостей.

Впровадження технології токенізації активів на рівні підприємств має потенціал кардинально змінити традиційні моделі залучення капіталу, відкриваючи нові горизонти для розвитку бізнесу. Однак, як і будь-яка інновація, токенізація супроводжується низкою викликів та потенційних ризиків, які необхідно врахувати при прийнятті рішення про її застосування. Ключовими перевагами токенізації активів для підприємств є підвищення ліквідності, зниження порогу входу для інвесторів, зменшення

транзакційних витрат та посилення прозорості операцій. Водночас, серед основних недоліків виділяють регуляторну невизначеність, технологічні ризики, проблеми захисту прав власності та потенційну волатильність цін на токенізовані активи.

Незважаючи на активне обговорення теми токенізації активів у професійних колах та наукових публікаціях, питання оцінки переваг та недоліків цієї технології для підприємств залишається недостатньо вивченим. Більшість досліджень зосереджені на загальних аспектах функціонування ринку цифрових активів, у той час як практичні аспекти впровадження токенізації на рівні окремих компаній потребують більш ґрунтовного аналізу. Тому дослідження переваг та недоліків токенізації активів підприємств є актуальним науковим завданням, що має значне практичне значення в контексті цифрової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Токенізація підприємств стає однією з ключових тенденцій у розвитку сучасних фінансових ринків, відкриваючи нові можливості для бізнесу та інвесторів, процес передбачає перетворення активів підприємств у цифрові токени, що базуються на технології

блокчейн, явище активно досліджується вченими, які намагаються виявити основні переваги та недоліки токенизації підприємств. Як зазначає Кудь А.А. [6], токенизація може допомогти знизити економічну нерівність, надаючи доступ до ринків широкому колу інвесторів. Віртуальні активи, як підкреслюють Даніч В.М. та Луценко Р.Р. [2], можуть сприяти прозорості фінансових операцій завдяки використанню розподіленого реєстру. Також токенизація дозволяє зменшити транзакційні витрати, підвищити ліквідність активів і спростити процес залучення капіталу через первинне розміщення монет (ICO), як зазначає Карпич А.Ю. [4]. Попри переваги, токенизація має свої недоліки. Дорофєєв Д.А. [3] наголошує на високих ризиках, пов'язаних із новими фінансовими інструментами, які поки що не мають достатнього правового регулювання. Крім того, існують потенційні загрози безпеці, пов'язані з хакерськими атаками на блокчейн-системи. Басюк О. [1] звертає увагу на складність інтеграції нових технологій у традиційні фінансові системи, що може викликати труднощі для підприємств.

Загалом, токенизація підприємств надає широкі можливості для трансформації фінансових ринків, але водночас ставить перед собою певні виклики. Серед ключових переваг – прозорість, зниження витрат і доступ до нових джерел фінансування, тоді як основні недоліки включають відсутність належного регулювання і ризики кібербезпеки.

Метою статті є дослідження переваг та недоліків токенизації активів підприємств для визначення доцільності впровадження цієї технології в діяльність компаній з урахуванням сучасних тенденцій.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність та механізм функціонування токенизації активів підприємств;
- проаналізувати ключові переваги токенизації для підприємств, зокрема щодо підвищення ліквідності активів, залучення інвестицій та зниження витрат;
- дослідити основні недоліки та ризики, пов'язані з токенизацією, включаючи регуляторні, технологічні та безпекові аспекти;
- навести приклади успішних кейсів токенизації активів у різних секторах економіки;
- запропонувати практичні рекомендації для підприємств щодо мінімізації ризиків при впровадженні токенизації.

Результати дослідження. Токенизація активів є інноваційним методом залучення інвестицій та управління капіталом, що базується на використанні технології розподіленого реєстру, більш відомої як блокчейн. Сутність токенизації полягає у створенні цифрових токенів, які представляють собою певні реальні активи, такі як акції, облігації, нерухомість, твори мистецтва, дорогоцінні метали тощо. Кожен токен містить інформацію про характеристики та права власності щодо базового активу, а також може вільно обертатися на спеціалізованих платформах обміну цифрових активів.

Механізм функціонування токенизації активів підприємств включає послідовність етапів, які забезпечують ефективний процес перетворення фізичних або нематеріальних активів у цифрові токени з метою підвищення їх ліквідності та доступності для ширшого кола інвесторів, процес є комплексним і вимагає дотримання кількох ключових кроків для забезпечення правової відповідності та технологічної стабільності. Перший етап включає визначення активу, що підлягає токенизації, будь-який цінний актив, зокрема, пакет акцій підприємства, об'єкт нерухомості, спеціальне обладнання або інші матеріальні чи нематеріальні цінності. Важливо обрати актив, який має стійку вартість і потенціал для залучення інвесторів. Оцінка того, які активи мають сенс токенизувати, базується на їхній ліквідності, потенційній вартості на ринку та здатності бути представленими у вигляді токенів. Активи, які мають довготривалу цінність або ті, що важко конвертувати у грошові кошти в традиційний спосіб, є ідеальними кандидатами для токенизації [10].

Другий етап передбачає проведення оцінки вартості активу. Оцінка є критично важливою для того, щоб визначити параметри токенизації, зокрема загальну кількість токенів, які будуть випущені, та номінальну вартість одного токена. Оцінка повинна бути проведена незалежними експертами або спеціалізованими компаніями, щоб забезпечити об'єктивність та точність. Після цього визначаються параметри випуску токенів, що включають не лише кількість та вартість, а й правові аспекти, які стосуються токенів, таких як права інвесторів та обмеження щодо їхнього використання. Номінальна вартість одного токена зазвичай визначається на основі загальної вартості активу та обраної кількості токенів, що мають представляти частку у цьому активі [5], вибір блокчейн-платформи для створення токенів та смарт-контракту, що регулює їх обіг. Вибір платформи залежить від кількох чинників, зокрема від надійності, масштабованості, рівня безпеки та популярності платформи на ринку. Найпоширенішими платформами для токенизації є Ethereum, Stellar, Solana та інші. Ethereum є однією з найпопулярніших платформ завдяки підтримці стандартизованих смарт-контрактів (ERC-20), які забезпечують широкий спектр можливостей для токенизації активів. Інші платформи, такі як Stellar або Solana, можуть бути обрані для проєктів, які потребують швидшої обробки транзакцій або менших витрат на операції. Смарт-контракти, які створюються на цих платформах, визначають всі умови обігу токенів, права власників, механізми голосування, виплати дивідендів тощо [4].

Четвертий етап – це реєстрація токенів на блокчейн та проведення їх розміщення серед потенційних інвесторів через процедуру Security Token Offering (STO). Реєстрація токенів полягає у занесенні їх до відповідного реєстру на блокчейн-платформі, що робить їх доступними для торгівлі. Процедура STO є схожою на традиційне IPO (первинне публічне розміщення акцій), але з вико-

ристанням цифрових токенів замість акцій. STO забезпечує залучення інвесторів, пропонуючи їм частку у вигляді токенів, що представляють актив або частку власності в компанії. Важливою перевагою STO є зниження бар'єрів для входу інвесторів, оскільки токени можуть бути придбані як інституційними, так і приватними інвесторами, причому процес може бути набагато швидшим та дешевшим у порівнянні з традиційними методами залучення капіталу [8].

Наступний етап – це забезпечення функціонування вторинного ринку для токенизованих активів шляхом їх лістингу на регульованих біржах цифрових активів. Після завершення первинного розміщення токенів (STO), важливо забезпечити можливість їх торгівлі на вторинному ринку. Лістинг токенів на спеціалізованих біржах цифрових активів дає змогу інвесторам продавати або купувати токени, що підвищує їх ліквідність та привабливість для нових учасників ринку. При цьому важливо обирати регульовані біржі, які відповідають вимогам безпеки та прозорості, щоб мінімізувати ризики для інвесторів. Вторинний ринок також відіграє важливу роль у підтримці вартості токенів, забезпечуючи їхнє безперервне обертання та відстеження ринкових цін [1].

Однією з ключових переваг токенизації активів для підприємств є підвищення ліквідності. Завдяки можливості дроблення права власності на актив та оформлення часток у вигляді цифрових токенів, компанії можуть залучати інвестиції від більш широкого кола потенційних вкладників, що особливо актуально для активів, що традиційно характеризуються низькою ліквідністю, таких як об'єкти нерухомості або колекційні предмети мистецтва. Токенизація дозволяє знизити поріг входу для інвесторів та забезпечити можливість швидкого виходу з інвестицій шляхом продажу токенів на вторинному ринку [5].

Іншою перевагою токенизації для підприємств є зниження транзакційних витрат та спрощення процесу залучення капіталу. Традиційні методи фінансування, такі як первинне публічне розміщення акцій (IPO) або емісія облігацій, зазвичай передбачають значні витрати на послуги фінансових посередників, юридичний супровід та маркетинг. Токенизація дозволяє скоротити кількість посередників та автоматизувати більшість процесів за допомогою смарт-контрактів, що сприяє зменшенню операційних витрат та прискоренню транзакцій. Токенизація активів також сприяє посиленню прозорості та безпеки фінансових операцій. Завдяки використанню технології блокчейн, всі транзакції з токенизованими активами реєструються у незмінному розподіленому реєстрі, що забезпечує їх надійність та можливість відстеження. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання умов угод та мінімізувати ризики шахрайства. Крім того, токенизовані активи можуть включати додаткові функції, такі як можливість отримання дивідендів або участі в управлінні, що робить їх більш привабливими для інвесторів [4].

Незважаючи на численні переваги, токенизація активів підприємств також пов'язана з низкою потенційних недоліків та ризиків. Одним із головних викликів є регуляторна невизначеність. Більшість країн світу ще не мають чітких правових норм щодо обігу цифрових активів та проведення STO, що створює ризики як для емітентів токенів, так і для інвесторів, оскільки неврегульованість правового статусу токенизованих активів може призвести до проблем з їх визнанням, оподаткуванням та захистом прав власності. Іншим недоліком токенизації є технологічні ризики, пов'язані з використанням блокчейну та смарт-контрактів. Незважаючи на загальну надійність цих технологій, завжди існує ймовірність технічних збоїв, помилок у коді смарт-контрактів або хакерських атак, що може призвести до втрати токенизованих активів або порушення роботи платформ обміну. Крім того, блокчейн-технології все ще мають обмеження щодо масштабованості та швидкості обробки транзакцій, що може створювати проблеми при зростанні обсягів торгів токенизованими активами.

Ще одним потенційним недоліком токенизації є ризик волатильності цін на токенизовані активи. Вартість токенів може суттєво коливатися під впливом ринкових спекуляцій, змін регуляторного середовища або загальної економічної ситуації. Тому підприємствам, що розглядають можливість токенизації своїх активів, необхідно ретельно оцінювати всі пов'язані ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. Незважаючи на наявність недоліків, у світовій практиці вже є успішні приклади токенизації активів підприємств у різних секторах економіки. Одним із піонерів у цій сфері стала американська компанія Aspen Digital, яка у 2018 році провела токенизацію пакету акцій елітного гірськолижного курорту Aspen St. Regis Resort. Завдяки розміщенню токенів Aspen Coins на блокчейні Ethereum, компанії вдалося залучити \$18 млн інвестицій від акредитованих інвесторів зі США та інших країн, кейс продемонстрував потенціал токенизації для демократизації доступу до прибуткових активів у сфері нерухомості. Іншим прикладом є досвід німецького стартапу Fundament Group, який спеціалізується на токенизації об'єктів комерційної нерухомості. У 2019 році компанія отримала дозвіл від німецького регулятора на проведення STO на суму до €250 млн. Особливістю проекту стало використання токенів стандарту ERC-20 на блокчейні Ethereum для оформлення прав власності на нерухомість, а також впровадження механізму автоматичної виплати дивідендів інвесторам через смарт-контракти [8].

Токенизація активів є сучасною технологією, що відкриває нові можливості для підприємств у різних секторах економіки. Вона передбачає перетворення реальних активів, таких як нерухомість, цінні папери чи інші матеріальні цінності, у цифрові токени, які можуть обертатися на блокчейн-платформах. Така трансформація дає змогу покращити ліквідність активів, розширити базу інвесторів та зменшити витрати на транзакції. Однак перед при-

йняттям рішення щодо впровадження токенизації, підприємствам слід детально оцінити як переваги, так і ризики цієї технології, аби забезпечити ефективну реалізацію стратегії та уникнути потенційних загроз. Для цього важливо дотримуватись кількох ключових рекомендацій, необхідно ретельно вивчити регуляторне середовище та правові аспекти токенизації у відповідній юрисдикції. Блокчейн-технології та токенизація активів є новими інструментами, які часто не мають чіткої правової бази або підлягають жорсткому регулюванню, що створює певні бар'єри для впровадження технології, особливо у складних юрисдикціях. Важливо дослідити регулювання цифрових активів, криптовалют, токенів безпеки та інших елементів, щоб гарантувати, що підприємство дотримується всіх необхідних вимог. Існують юрисдикції, де токенизація активно підтримується на державному рівні, але є й країни, де її правовий статус залишається невизначеним або навіть під заборонаю. Також важливо розуміти, що регуляторні вимоги можуть змінюватися, тому компанії повинні мати механізми моніторингу та швидкої адаптації до змін у законодавстві, що стосується питань захисту прав інвесторів, оподаткування, антимонопольного законодавства, дотримання стандартів KYC (знай свого клієнта) та AML (проти дія відмивання грошей), необхідно провести комплексну оцінку технологічних ризиків та можливих вразливостей блокчейн-платформи та смарт-контрактів, які будуть використовуватися для токенизації. Блокчейн-технології мають значний потенціал для підвищення прозорості та ефективності, але водночас несуть певні ризики, зокрема технічні [12].

Смарт-контракти, які є основою токенизації, можуть містити помилки у програмному коді, що може призвести до втрати активів або їх некоректного обігу. Тому необхідно залучати висококваліфікованих фахівців з кібербезпеки та блокчейн-розробки для проведення аудиту смарт-контрактів перед їх введенням в експлуатацію. Окрім цього, важливо враховувати ризики, пов'язані з вибором блокчейн-платформи. Не всі платформи однаково надійні або достатньо масштабовані для обробки великих обсягів транзакцій, що може створювати проблеми з продуктивністю або безпекою, забезпечення надійного захисту прав власності інвесторів на токенизовані активи є критичним елементом токенизації. Для цього необхідно чітко визначити умови емісії та обігу токенів у смарт-контрактах, що регулюють їхній правовий статус та права власників. Важливо передбачити у контрактах такі аспекти, як механізми передачі прав власності, захист від несанкціонованого доступу або зміни даних, а також положення щодо вирішення можливих суперечок між інвесторами та емітентом токенів. Також варто звернути увагу на можливість втрати приватних ключів користувачів, які є єдиним засобом доступу до їхніх токенів. У такому разі необхідно передбачити механізми відновлення доступу до активів, що мають юридичну силу та гарантують захист інвесторів, підприємствам слід розробити механізми міні-

мізації ризиків волатильності цін на токенизовані активи [10].

Волатильність – це одна з головних загроз для стабільності ринку токенизованих активів, особливо у випадках, коли токени не мають чіткої прив'язки до реальних активів або їх вартість визначається лише спекулятивними очікуваннями. Для вирішення цієї проблеми можна застосовувати стабільні токени (стейблкоїни), які прив'язані до фіксованої вартості, або впроваджувати механізми, що регулюють емісію та обіг токенів залежно від реальних показників ефективності базових активів. Наприклад, це може бути механізм автоматичного зниження емісії токенів у разі зниження вартості активів або обмеження обсягу торгів токенами на біржах, забезпечення прозорості та доступності інформації про токенизовані активи для потенційних інвесторів є одним з ключових факторів успіху токенизації [11].

Для залучення інвесторів необхідно регулярно розкривати ключові фінансові та операційні показники, надавати звіти про стан активів, на основі яких відбувається емісія токенів, а також забезпечувати інвесторам доступ до реєстрів транзакцій. Важливо передбачити регулярні оновлення інформації та дотримуватись стандартів фінансової звітності, щоб інвестори могли оцінити реальний стан справ і приймати обґрунтовані рішення. Відсутність або непрозорість інформації може призвести до втрати довіри з боку інвесторів і, як наслідок, до зниження попиту на токени, підприємствам слід налагодити ефективні канали комунікації з інвесторами та регуляторами для оперативного вирішення можливих проблемних питань. Токенизація – це нова і часто складна технологія, яка може викликати непорозуміння або суперечки з боку інвесторів або регуляторних органів. Тому важливо мати чіткі процедури для вирішення конфліктів, своєчасного надання роз'яснень та виконання вимог регуляторів. Це може включати використання спеціалізованих платформ для взаємодії з інвесторами, організацію вебінарів, публікацію аналітичних звітів, а також оперативне реагування на запити регуляторних органів. Окрім цього, підтримка прозорих і чітких каналів комунікації сприятиме зміцненню довіри до токенизованих активів і мінімізації репутаційних ризиків, що є критично важливим для довгострокової успішної діяльності підприємства у цій сфері.

Загалом, токенизація активів є потужним інструментом, здатним підвищити ефективність роботи підприємств і залучення інвестицій. Проте її впровадження вимагає серйозного підходу до аналізу ризиків і дотримання відповідних процедур для забезпечення безпеки та правової відповідності. Лише комплексний підхід і постійний контроль можуть забезпечити успішність і довготривалі результати токенизації активів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що токенизація активів є перспективним інноваційним інструментом, який може суттєво трансформувати традиційні підходи до залучення інвестицій та управління капіталом на рівні підпри-

емств. Ключовими перевагами цієї технології є підвищення ліквідності активів, зниження порогу входу для інвесторів, зменшення транзакційних витрат, а також посилення прозорості та безпеки фінансових операцій, переваги роблять токенизацію особливо привабливою для малих та середніх підприємств, які часто стикаються з проблемами доступу до традиційних джерел фінансування.

Водночас, впровадження токенизації пов'язане з низкою потенційних ризиків та викликів, які необхідно враховувати при прийнятті рішення про застосування цієї технології. Серед основних недоліків слід відзначити регуляторну невизначеність, технологічні ризики, проблеми захисту прав власності та волатильність цін на токенизовані активи. Для мінімізації цих ризиків підприємствам рекомендується ретельно вивчати регуляторне середовище, проводити комплексну оцінку технологічних аспектів, забезпечувати надійний захист прав інвесторів та впроваджувати механізми стабілізації вартості токенів. Наведені в статті приклади успішних кейсів токенизації активів у різних секторах економіки свід-

чать про практичну реалізованість та інвестиційну привабливість цієї технології. Однак для масштабного впровадження токенизації на рівні підприємств необхідним є подальше вдосконалення регуляторного середовища та розвиток відповідної інфраструктури. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка стандартизованих підходів до токенизації активів, аналіз впливу цієї технології на різні галузі економіки, а також пошук оптимальних моделей взаємодії між традиційними фінансовими інститутами та блокчейн-стартапами у процесі створення та обігу токенизованих активів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що токенизація активів має значний потенціал стати одним із ключових факторів розвитку цифрової економіки та трансформації традиційних бізнес-моделей. Рациональне використання цього інструменту з урахуванням його переваг та ризиків здатне відкрити для підприємств нові можливості залучення капіталу, диверсифікації інвестиційного портфелю та підвищення ефективності управління активами в умовах динамічних технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Басюк О. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 116–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>
2. Даніч В.М., Луценко Р.Р. Віртуальні активи розподіленого реєстру. *Вісник ХНЕУ*. 2023. № 104. С. 5–10.
3. Дорофеев Д.А. Сутність і класифікація фінансових інновацій у фінансовому секторі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. № 1. С. 91–97.
4. Карпич А.Ю. Токен в первинному розміщенні монет (ICO): теоретичні основи та місце на фінансовому та грошовому ринках. *Науковий журнал «ЛОГОЕ. Мистецтво наукової думки»*. 2018. № 1. С. 59–63.
5. Крамаренко І.С. Формування та розвиток регіонального інвестиційного потенціалу в умовах структурних трансформацій економіки: теорія, методологія та практика: монографія. ФОП Швець В.М., 2019. 356 с.
6. Кудь А.А. Глобальна проблема наростання економічної нерівності та токенизація активів як перспектива її вирішення. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.007>
7. Кудь А.А. Формування суспільної цінності на основі наявних платформних рішень у публічному секторі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (59). С. 51–67. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.0>
8. Кушнір А.С. Smart-технології в освіті як чинник інформаційного розвитку суспільства. *Молодий вчений*. 2020. № 3.1 (79.1). С. 39–42.
9. Макалюк І.В., Лайкова А.О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.–практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665>
10. Allen F., Gu X., Jagtiani J. A survey of FinTech research and policy discussion. *Review of Corporate Finance*. 2021. No. 1(3–4). P. 259–339. DOI: <https://doi.org/10.1561/114.00000007>
11. Charles O. and al. Impact of digital financial innovation on financial system development in Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) countries. *Asian Journal of Economics and Banking*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJEB-04-2022-0041>
12. Frame W. S., White L. J. Empirical studies of financial innovation: Lots of talk, little action? *Journal of Economic Literature*. 2024. No. 42(1). P. 116–144. DOI: <https://doi.org/10.1257/002205104773558065>
13. Lashitew A.A., van Tulder R., Liasses Y. Mobile phones for financial inclusion: what explain the diffusion of mobile money innovations? *Research Policy*. 2019. Vol. 48. No. 5. P. 1201–1215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.010>
14. Nejad M.G. Research on financial innovations: an interdisciplinary review. *International Journal of Bank Marketing*. 2022. Vol. 40. No. 3. P. 578–612. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0305>

References:

1. Basiuk O (2022) Tsyfrovi tekhnolohii v optyimizatsii biudzhetnoho protsesu: Krashchyi svitovyi dosvid ta vysnovky dlia Ukrainy [Digital technologies in optimization of the budget process: Best international experience and conclusions for Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. (1)(60), pp. 116–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>

2. Danych V M, Lutsenko R R (2023) Virtualni aktyvy rozpodilenoho reiestru [Virtual assets of the distributed ledger]. *Visnyk KhNEU*, no. (104), pp. 5–10.
3. Dorofeev D. A. (2018) Sutnist i klasyfikatsiia finansovykh innovatsii u finansovomu sektori [The essence and classification of financial innovations in the financial sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, is. (22), no. (1), pp. 91–97.
4. Karpich A Yu (2018) Token v pervynnomu rozmishchenni monet (ICO): Teoretychni osnovy ta mistse na finansovomu ta hroshovomu rynkakh [Token in initial coin offering (ICO): Theoretical foundations and place in financial and money markets]. *Naukovyi zhurnal "LOGOE. Mystetstvo naukovoï dumky"*, no. (1), pp. 59–63.
5. Kramarenko I. S. (2019) Formuvannia ta rozvytok rehionalnoho investytsiinoho potentsialu v umovakh strukturnykh transformatsii ekonomiky: Teoriia, metodolohiia ta praktyka [Formation and development of regional investment potential under conditions of structural economic transformations: Theory, methodology, and practice]. (1st ed.). FOP Shvets V. M.
6. Kud A. A. (2023) Hlobalna problema narostannia ekonomichnoi nerivnosti ta tokenizatsiia aktyviv yak perspektyva yii vyrishennia [The global problem of increasing economic inequality and asset tokenization as a perspective for its solution]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 33(2), pp. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.007>
7. Kud A. A. (2021) Formuvannia suspilnoi tsinnosti na osnovi naiavnykh platformnykh rishen u publichnomu sektori [Formation of social value based on existing platform solutions in the public sector]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, is. (1), no. (59), pp. 51–67. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.0>
8. Kushnir A. S. (2020) Smart-tekhnologii v osviti yak chynnyk informatsiinoho rozvytku suspilstva [Smart technologies in education as a factor of informational development of society]. *Molodyi vchenyi*, no. (3.1)(79.1), pp. 39–42.
9. Makaliuk I. V., Laikova A. O. (2024) Finansovi ryzyky vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh viiny [Financial risks of domestic enterprises in wartime conditions]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: Problemy ta perspektyvy*, pp. 83–84. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665>
10. Allen F., Gu X., Jagtiani J. (2021) A survey of FinTech research and policy discussion [A survey of FinTech research and policy discussion]. *Review of Corporate Finance*, no. 1(3–4), pp. 259–339. DOI: <https://doi.org/10.1561/114.000000007>
11. Charles O. et al. (2023) Impact of digital financial innovation on financial system development in Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) countries [Impact of digital financial innovation on financial system development in Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) countries]. *Asian Journal of Economics and Banking*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJEB-04-2022-0041>
12. Frame W. S., White L. J. (2024) Empirical studies of financial innovation: Lots of talk, little action? [Empirical studies of financial innovation: Lots of talk, little action?]. *Journal of Economic Literature*, no. 42(1), pp. 116–144. DOI: <https://doi.org/10.1257/002205104773558065>
13. Lashitew A. A., van Tulder R., Liasses Y. (2019) Mobile phones for financial inclusion: What explains the diffusion of mobile money innovations? [Mobile phones for financial inclusion: What explains the diffusion of mobile money innovations?]. *Research Policy*, no. 48(5), pp. 1201–1215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.010>
14. Nejad M. G. (2022) Research on financial innovations: An interdisciplinary review [Research on financial innovations: An interdisciplinary review]. *International Journal of Bank Marketing*, no. 40(3), pp. 578–612. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0305>

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES

Summary. The article examines the advantages and disadvantages of asset tokenization for enterprises to determine the feasibility of implementing this technology in the context of the digital economy development. Tokenization is considered as an innovative method of attracting investments and managing capital, based on the use of distributed ledger technology. The essence of tokenization lies in the creation of digital tokens that represent certain real assets, such as stocks, bonds, real estate, etc. The paper analyzes the key benefits of tokenization for enterprises, including increased asset liquidity, lower entry threshold for investors, reduced transaction costs, and enhanced transparency of operations. The particular attractiveness of this technology for small and medium-sized enterprises, which often have limited access to traditional sources of financing, is noted. At the same time, the article explores the main disadvantages and risks associated with tokenization, including regulatory uncertainty, technological challenges, problems of property rights protection, and price volatility of tokenized assets. Practical recommendations for enterprises to minimize these risks are proposed, particularly through thorough study of the regulatory environment, assessment of technological aspects, and ensuring reliable protection of investors' rights. Examples of successful cases of asset tokenization in various sectors of the economy are provided, demonstrating the practical feasibility and investment attractiveness of this technology. However, the need for further improvement of the regulatory environment and development of appropriate infrastructure for the widespread adoption of tokenization at the enterprise level is emphasized. The conclusions state that asset tokenization has significant potential to become one of the drivers of the digital economy development and transformation of traditional business models. It is emphasized that the rational use of this tool, considering its advantages and risks, can open up new opportunities for enterprises to attract capital and increase the efficiency of asset management in the context of dynamic technological changes.

Keywords: asset tokenization, blockchain, digital assets, investments, liquidity, risks, digital economy.

UDC 338.330

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-16>

Kovtun Oksana

*Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>*

Ковтун О.А.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

CLARIFYING THE ESSENCE OF THE DEFINITION OF “SUSTAINABLE DEVELOPMENT”

Summary. The purpose of the article is to clarify the essence of the definition of “sustainable development”. Research methods: comparative analysis, generalisation. The article notes that a significant difference between sustainable development and other types of enterprise development is active interaction and increased responsibility to partners, consumers, stakeholders and society as a whole. The comparative and decomposition analysis of the definition of “sustainable development” allowed to clarify the concept of “sustainable development of enterprise”, which is proposed to be understood as a harmonious long-term socio-ecological and economic development of production and sales, information and communication activities of enterprise, characterized by increased responsibility to society, partners, stakeholders and customers and ensuring a holistic balance and positive dynamics of functioning in the context of highly turbulent transformations of the globalised environment. In contrast to the existing ones, such an understanding of the essence of sustainable development allows to take into account in management, in addition to the economic, social and environmental needs of society, the latest development trends and global transformations and threats in the world economy, which form new conditions for the functioning and development of enterprises. The article summarises the quantitative and qualitative features of sustainable development, the understanding of which allows an enterprise to increase its sustainability and form a competitive position in the market.

Keywords: sustainable development, enterprise, changes, system.

Statement of the problem. Globalisation and economic integration, scientific and technological development and political instability, social transformations and climate change have a significant impact on the global socio-economic development and the development of individual economic entities, respectively. Therefore, the conceptual foundations that define the main vectors of development are extremely important, and clarifying the essence of the concept of “sustainable development” in the current economic environment is important from both theoretical and practical perspectives.

Analysis of the latest research and publications. The essence of the concept of “sustainable development” has been analysed by such scholars as: Herasymova O.L., Kashyrynikova I.O. i Spiridonova K.O. [1], Hrosul V.A. i Mamaieva H.S. [2], Demydenko L.M. [3], Demydova I.A. [4], Dunda S. [5], Kasych A.O. i Burkivska V.A. [6], Kucha D.O. [7, p. 75], Lazorenko T. and Sholom I. [8], Markina I.A., Taran-Lala O.M., Yakhnytska V.P. [9], Murashko I.S. [10], Oliinyk I.V. [11], Sekirozh Ya.V. [12], Skopenko N.S. i Kohut O.O. [13], Shamrin R.V. [14], Kudrina O. [16, 17] and others.

The purpose of the article is to clarify the essence of the definition of “sustainable development”.

Summary of the main research material. Many scientists equate the concepts of “sustainable

development” and “steady development”. This was due to the casual translation of “sustainable” as “sustainable” or “steady”. Let us specify the essence of the definition of “sustainable development”. According to the essential characteristics, scholars have not reached a consensus on the interpretation of this concept.

In particular, based on the results of the analysis of scientific works, Murashko I. S. identified the following aspects of the definition of sustainable development of enterprises [10]:

- as economic growth (Maslak O.I., Syrotyuk H.V., Sokurenko P.I., Yakovenko Ya.Yu);
 - as a mechanism of adaptation (Kviatkovska L.A., Komleva A.Yu., Tereshchenko S.I.);
 - as a socio-ecological and economic system (Verehun A.M., Tarasenko I.O., Teleshevska S.M.);
 - financial approach (Hutsul M.O., Tarasova O.V.).
- Lazorenko T. and Sholom I., summarising the conceptual approaches to the interpretation of enterprise development sustainability, identified the following [8]:
- balance of system sustainability and efficiency of its potential;
 - taking into account the conditions of dynamic equilibrium of the economic system;
 - dynamic equilibrium and its effective development;
 - from the point of view of financial stability;
 - in keeping with the concept of sustainable development

As we can see, these systematisations are similar, despite the fact that the first is based on the positions of domestic scholars, and the second is based on the analysis of foreign experience

S. P. Dunda summarised the following main characteristics of this concept [5]:

- a continuous process in time;
- changes in phenomena are influenced by internal contradictions;
- the ability to self-move in the process of movement and change;
- the movement is spiralling;
- external factors do not cause movement, but only modify it;
- is carried out mainly through conscious, purposeful transformations of the object.

The definition of “sustainable development” includes two important concepts: “sustainable” – that which retains its properties and “development”, i.e. “change of state”. Let's find out their essence.

Oliinyk I.V. considers sustainability as the ability of a system to maintain its functional state for a long time in relation to the planned indicators and methods of their achievement in the presence of various influences that lead to functional deviations of the system, as well as qualitative and quantitative parameters of the system itself [11].

Demydova I. A. understands the stability of an object functioning in the form of a system as the ability to withstand various disturbing effects (external and internal) and maintain the necessary parameters of functioning for a certain period of time [4].

Markina I.A., Taran-Lala O.M. and Yakhnytska V.P. define economic sustainability as the state of an entity characterised by the optimal distribution of equity capital, calendar distribution of incoming and outgoing financial flows, risk management methods that ensure liquidity and solvency of an enterprise in the current and long-term perspective [9].

Scientists believe that the sustainability of enterprises is based on the ability to maintain balance and competitiveness, to respond appropriately and promptly to destabilising environmental factors and to

adapt to the changes caused by them, using effective methods and approaches that meet the conditions of world development and globalisation [15].

Kasych A.O. and Burkivska V.A. note that sustainability is the ability of enterprises to return to an equilibrium state as a result of deviations due to the action of external and internal factors, which is manifested in the destabilisation of the functioning processes [6].

So, sustainable (development) means saving a certain equilibrium functional state of the subject.

Sekirozh Y.V. considers the sustainable development of enterprises in the context of the value-oriented aspect and notes that it is the main task of management activity of the management [12].

Murashko I.S. notes that sustainable development of the enterprise provides [10]:

- the process of extended playback,
- adaptation to disturbances,
- coordinated use of resources to improve performance and achieve strategic goals,
- balanced development of economic, environmental and social components in the interests of society and the enterprise.

Hrosul V.A. and Mamaieva H.S. also believe that an important aspect of sustainable development is balance, as it is a long-term reproduction of certain quantitative and qualitative changes that ensure the management system maintains a stable state and improves the financial condition by ensuring optimal equilibrium [2]. This definition is more focused on the economic and qualitative aspects of development.

Herasymova O.L., Kashyrmnikova I.O. and Spiridonova K.O. note that sustainable development of an enterprise is impossible without introducing innovations to create the necessary conditions for the production of competitive products [1]. This position expands the understanding and range of sustainability components.

Let us analyse and systematise the definitions of the concept of “sustainable development” provided by domestic scholars. The information base of the study is presented in the Table 1.

Table 1

Definition of “sustainable development”

Author, source	Definition	Main features
1	2	3
Hrosul V.A., Mamaieva H.S. [2]	Balanced, harmonious long-term development, the main goal of which is to ensure a constant integral equilibrium of the system, taking into account the constantly changing external conditions of the enterprise's functioning and achieving sustainable high performance results	Balanced, harmonious and sustainable development
Lazorenko T. and Sholom I. [8]	An anti-crisis, relentless, stable and controlled process characterised by an increase in the economic efficiency of enterprises, parallel strengthening of responsibility to partners and customers and environmental protection measures	Anti-crisis, relentless, stable and controlled process
Herasymova O.L., Kashyrmnikova I.O., Spiridonova K.O. [1]	Balanced economic growth of the enterprise while calculating and minimising the negative and maximising the positive impact on the social sphere and the environment	Balanced economic growth

1	2	3
Kasych A.O., Burkivska V.A. [6]	An integrated management system of strategic importance, the purpose of which is to meet the needs of society, maintain economic efficiency of production and ensure environmental protection	Integrated management system
Kucha D.O. [7, c.75]	An integrated system of management that has a specific character, the purpose of which is to meet the needs of society for a long-term period, maintain economic efficiency of production, improve the quality of life of the population, and ensure environmental protection	
Skopenko N.S., Kohut O.O. [13]	Changes in the qualitative state of the enterprise in the chosen direction in order to increase sustainability in today's unstable conditions, when the enterprise, as a result of economic activity, does not approach the limit of loss of sustainability or quickly returns to the equilibrium state	Changes in the enterprise's quality status
Demydenko L.M. [3]	Balanced quantitative, structural and qualitative changes that are consistent with the company's goals and take into account the limitations imposed by the external environment and the company's potential	Quantitative and qualitative changes
Demydova I.A. [4]	Irreversible and natural quantitative and qualitative changes that have a focus and value orientation on preserving the enterprise's ability to continuously improve itself, to constantly move from the old to the new qualitative state on the basis of comprehensive information support, which allows it to continue its effective life activity in the face of changes in the environmental and internal environment parameters	
Shamrin R.V. [14]	A fundamental term that refers to the unity of the global environment, social and economic spheres and denotes sustainable development that needs to be supported	Reasonable development
Sekirozh Ya.V. [12]	It is not only a determining factor for ensuring economic security, but also one that is the basis for economic growth, i.e. the realisation of the main goal of economic activity – increasing the level of sustainability and profitability	The basis or economic growth

Source: compiled by the author

So, the main qualitative features of sustainable development are:

- balance;
- equability;
- harmony;
- anti-crisis;
- relentlessness;
- stability;
- accountability;
- innovation;
- integration;
- variability.

Sustainable development is also characterised by quantitative changes:

- increased economic efficiency of activities;
- positive growth in production and sales performance;
- increasing the positive impact of the enterprise on the socio-ecological and economic sphere;
- reducing the negative impact of the company's activities on the environment;
- increased responsibility to society, consumers, partners and other stakeholders.

The main characteristics of sustainable development are shown schematically in Fig. 1.

So, sustainable development is primarily aimed at overcoming globalisation challenges and achieving the goals of socially responsible business, which is constantly growing. In our opinion, the essential difference between sustainable development and other types of enterprise development (evolutionary, sustainable, etc.) is, on the one hand, active interaction, and, on the other hand, increased responsibility to partners, consumers, stakeholders and society as a whole.

The comparative and decomposition analysis of the definition of “sustainable development” allowed to clarify the concept of “sustainable development of enterprise”, which is proposed to be understood as a harmonious long-term socio-ecological and economic development of production and sales, information and communication activities of enterprise, characterized by increased responsibility to society, partners, stakeholders and customers and ensuring a holistic balance and positive dynamics of functioning in the context of highly turbulent transformations of the globalised environment. However, unlike the existing ones, this understanding of the essence of sustainable development allows to take into account in management, in addition to economic, social and environmental needs of society, the latest development trends and global transformations

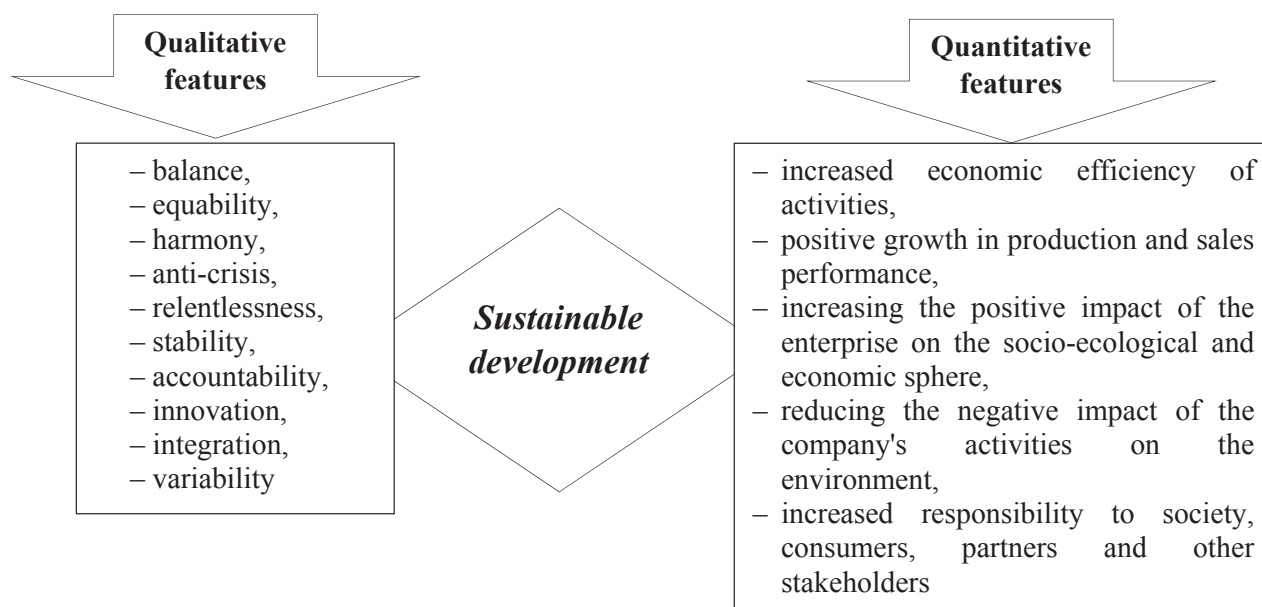


Fig. 1. Main characteristics of the concept of “sustainable development”

Source: compiled by the author

and threats in the world economy, which form new conditions for the functioning and development of enterprises.

Conclusions and perspectives for further research in this area. Based on the results of the study, it should be noted that clarification of the essence of the definition of “sustainable development of enterprise” contributes

to the improvement of the category and conceptual instrument and determines the need to clarify the concept, methodology, strategy and mechanism for managing sustainable development of enterprise in the context of globalisation. In general, such clarifications are aimed at increasing the sustainability of the enterprise and ensuring certain competitive positions in the market.

References:

1. Herasymova O.L., Kashyrmnikova I.O., Spiridonova K.O (2019). Sustainable development of the enterprise with the implementation of the new management paradigm. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2 (19), 126–130. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2277/1/Herasimova.pdf>
2. Hrosul V.A. Mamaieva H.S (2012). Defining the essence of sustainable development of an enterprise. Available at: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148499/96-98.pdf?sequence=1>
3. Demydenko L.M. Conceptual approaches to sustainable development of the enterprise. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>
4. Demydova I.A. (2008). Factors influencing the sustainable development of the engineering enterprise. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, 20, 243–254. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283191.pdf>
5. Dunda S.P. (2016). Development of the enterprise and assessment of factors which influence IT. *Efektivna ekonomika*. № 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
6. Kasych A.O., Burkivska V.A. (2017). Implementation of sustainable development goals into the practice of enterprise management in modern conditions. *The collection of Uzhhorod National University Herald*, 16(1), 135–139. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/32.pdf
7. Sustainable development of enterprises in the international economic space: Monograph. Edited by Arefievoi O. V. K.: FOP Maslakov, 2018. 364 c.
8. Lazorenko T., Sholom I. (2020). Theoretical fundamentals of the concept of enterprise sustainable development management. *Galician economic journal*, 6 (67), 175–184.
9. Markina I.A., Taran-Lala O.M., Yakhnytska V.P. (2020). Strategic aspects of management of sustainable development of the enterprise in the conditions of the competitive business environment. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 24–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.24>
10. Murashko I.S. (2018). Definition of the concept of "mechanism of sustainable development of enterprise". *Business Navigator*, 6 (49), 105–109.
11. Oliinyk I.V. (2022). Raising the resilience of organizational development of domestic companies in the context of digitalization of the economy. *Taurida Scientific Herald Series: Economics*, (14), 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>

12. Sekirozh Ya.V. (2020). Scientific and Methodological Aspects of Assessing the Sustainable Development of Machine-Building Enterprises as a Tool for Adjusting Management Activities in a Strategic Perspective. *Problems of Economics*, 4 (46), 224–230. Available at: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/rnGTJ?_s=p5rbxHDkekZwXEnkKkd4ogB%2BCe4%3D
13. Skopenko N.S., Kohut O.O. (2022). Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions. *Efektivna ekonomika*. № 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>
14. Shamrin R.V. (2011). Sustainable development of agricultural enterprises. *Agrosvit*, 19, 23–26. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2011/7.pdf
15. Dykan V.L. (2015). An integrated approach to sustainable development of enterprises engineering. *The bulletin of transport and industry economics*. № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.50932>
16. Kudrina O.Yu. (2014). Rehionalna promyslova polityka: elementy teorii, lohiky ta poniatiinoho aparatu. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu. Nauk. zhurnal Instytutu ekonomiky promyslovosti Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*. Luhansk: vyd-vo DZ “LNU im. Tarasa Shevchenka”. Vyp. 2 (36). S. 67–73.
17. Kudrina O.Yu. (2015). Vidtvorennia rozvytku produktyvnykh syl rehionu v konteksti suchasnykh transformatsiinykh peretvoren. *Naukovyi zhurnal “Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii”*. Kherson: vyd-vo KhNTU. № 18 (7). S. 83–87.

Список використаних джерел:

1. Герасимова О.Л., Каширнікова І.О., Спірідонова К.О. Стійкий розвиток підприємства з урахуванням нової парадигми управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 126–130. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2277/1/Herasimova.pdf>
2. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Визначення сутності стійкого розвитку підприємства. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148499/96-98.pdf?sequence=1>
3. Демиденко Л.М. Концептуальні підходи до стійкого розвитку підприємства. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>
4. Демидова І.А. Фактори, що впливають на стійкий розвиток машинобудівного підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2008. № 20. С. 243–254. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283191.pdf>
5. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
6. Касич А.О., Бурківська В.А. Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 135–139. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/32.pdf
7. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. 364 с.
8. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 175–184.
9. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.24>
10. Мурашко І.С. Визначення поняття «механізм стійкого розвитку підприємства». *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). С. 105–109.
11. Олійник І.В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>
12. Секірож Я.В. Науково-методичні аспекти оцінки стійкого розвитку машинобудівних підприємств як інструмент корегування управлінської діяльності в стратегічному ракурсі. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 224–230. URL: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/rnGTJ?_s=p5rbxHDkekZwXEnkKkd4ogB%2BCe4%3D
13. Скопенко Н.С., Когут О.О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>
14. Шамрін Р.В. Стійкий розвиток підприємств АПК. *Агросвіт*. 2011. № 19. С. 23–26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2011/7.pdf
15. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.50932>
16. Кудріна О.Ю. Регіональна промислова політика: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Економічний вісник Донбасу. Наук. журнал Інституту економіки промисловості Національної академії наук України*. Луганськ : вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка». 2014. Вип. 2 (36). С. 67–73.
17. Кудріна О.Ю. Відтворення розвитку продуктивних сил регіону в контексті сучасних трансформаційних перетворень. *Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції»*. Херсон : вид-во ХНТУ. 2015. № 18 (7). С. 83–87.

УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЇ «СТІЙКИЙ РОЗВИТОК»

Анотація. Метою статті є уточнення сутності дефініції «стійкий розвиток». Методи дослідження: порівняльний аналіз, узагальнення. У статті відзначено, що суттєвою відмінністю стійкого розвитку від інших видів розвитку підприємств є активна взаємодія та підвищена відповідальність перед партнерами, споживачами, стейкхолдерами і суспільством в цілому. Компаративно-декомпозиційний аналіз дефініції «стійкий розвиток» дозволив уточнити поняття «стійкий розвиток підприємства», під яким запропоновано розуміти такий гармонійний довготривалий соціо-еколого-економічний розвиток виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної діяльності підприємства, що характеризується посиленням відповідальності перед суспільством, партнерами, стейкхолдерами і клієнтами та забезпечує цілісну рівновагу та позитивну динаміку функціонування в умовах високотурбулентних трансформацій глобалізованого навколишнього середовища. На відміну від існуючих, таке розуміння сутності стійкого розвитку дозволяє враховувати в управлінні, крім економічних, соціальних і екологічних потреб суспільства, ще й новітні тренди розвитку та глобальні перетворення і загрози в світовій економіці, що формують нові умови функціонування і розвитку підприємств. Узагальнено кількісні і якісні ознаки стійкого розвитку, розуміння яких дозволяє підприємству підвищувати стійкість та формувати конкурентні позиції на ринку.

Ключові слова: стійкий розвиток, підприємство, зміни, система.

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-17>

Король М.М.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Куліковська І.В.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Нам'як Ю.Ю.

*аспірант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Korol Maryna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
State University "Uzhhorod National University"*

Kulikovska Iryna

*Master Student
State University "Uzhhorod National University"*

Namyak Yurii

*Postgraduate Student
State University "Uzhhorod National University"*

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

Анотація. У статті проведено всебічний аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі провідних країн світу. Використовуючи актуальні статистичні дані ЮНКТАД та інших баз даних, досліджено структуру глобальної торгівлі, визначено основні експортні та імпорتنі товари, а також проаналізовано зміни в торговельних потоках за останні роки. Охарактеризовано провідні країни експортери та імпортери у світовій торгівлі товарами. Окремо зацентровано на ключовій ролі таких країн як Китай та США у глобальній економіці та їхній вплив на торговельні стратегії інших країн. Особлива увага приділена впливу глобальних геополітичних викликів, зокрема міжнародним санкціям, торговельним війнам та зміні політичних режимів, на структуру світової торгівлі. Представлено прогноз розвитку світової торгівлі з урахуванням сучасних викликів, таких як зміни у міжнародних відносинах, пандемія та технологічні зрушення.

Ключові слова: зовнішня торгівля, експорт, імпорт, економічне зростання, міжнародна торгівля, торговельні потоки, міжнародні економічні відносини.

Вступ та постановка проблеми. Зовнішня торгівля завжди була рушійною силою світової економіки. Однак, у контексті глобалізації та інтеграції національних економік, її роль стала ще більш значущою. Сьогодні міжнародна торгівля є складним і багатограним явищем, яке піддається впливу численних факторів, таких як технологічні інновації, геополітичні зміни, економічні цикли та пандемії.

Сучасний стан зовнішньої торгівлі характеризується високим ступенем динаміки та невизначеності. Глобальні виклики, такі як торгові війни, пандемія COVID-19 та посилення протекціонізму, призвели до значних змін у структурі та обсягах світової торгівлі. Тому виникає необхідність глибокого аналізу сучасних тенденцій, виявлення нових викликів та

можливостей, а також оцінки впливу цих змін на економіку провідних країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом торговельних відносин займалися такі вітчизняні та іноземні дослідники, як Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. [2], Сокурєнко П.І., Аврмаєнко І.М., Авраменко О.І. [1], Асієду К. М. [3], Гоес К. і Беккерс Е. [4], Голдберг П. К. та Павнік Н. [5].

Метою статті є аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі провідних країн світу.

Результати дослідження. Вплив торгівлі на економічне зростання залишається об'єктом численних дискусій серед науковців і практиків, особливо в контексті країн, що розвиваються. Існує думка, що відкритість до міжнародної торгівлі створює сприятливі умови для виробництва продукції з високою

доданою вартістю, що позитивно впливає на економічний розвиток [3].

У зв'язку з цим міжнародна торгівля вважається важливим чинником економічного зростання в усьому світі. Незважаючи на нестабільність торговельних потоків і наявність різних бар'єрів, багато держав прагнуть активно долучатися до міжнародних ринків, щоб отримати позитивні ефекти від обміну.

Торгівля набуває особливо важливого значення як рушій економічного зростання для країн, що розвиваються. Такі країни зазвичай мають значні природні ресурси, але низький рівень розвитку промисловості для їхньої переробки в кінцеву продукцію або проміжні товари. Тому міжнародна торгівля цими ресурсами стає ключовою для підтримки місцевої промисловості і стимулювання економічного зростання.

Світовий ринок відзначається чітко вираженою регіональною структурою. Переважно промислові товари експортуються з Північної та Центральної Америки, Європи, Південної, Східної та Південно-Східної Азії. Інші регіони зосереджені на експорті сировинних товарів, за винятком Бразилії, Південної Африки, Нігерії та деяких країн Північної Африки. Основні експортери палива розташовані на північному узбережжі Південної Америки, у Середній та Північній Африці, а також у Західній та Центральній Азії. У Африці на сировину припадає три чверті товарного експорту, в Америці – половина, а в країнах що розвиваються Азії та Океанії – лише чверть [7].

Експорт відіграє життєво важливу роль у взаємозв'язаній глобальній економіці, слугуючи каталізатором економічного зростання, створення робочих місць і міжнародного співробітництва. У всьому світі країни експортують широкий спектр товарів і послуг, сприяючи транскордонній торгівлі та економічному розвитку.

Експорт дозволяє країнам використовувати свої конкурентні переваги у виробництві, сільському господарстві, технологіях чи послугах, щоб вийти на міжнародні ринки та розширити свою клієнтську базу. Крім того, експорт сприяє культурному обміну, обміну знаннями та співпраці між націями, що веде до більшого процвітання та посилення глобальних взаємозв'язків. Підтримуючи економічну активність

та стимулюючи інновації, експорт став наріжним каменем сучасного глобалізованого світу.

Відповідно до останніх статистичних даних Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), у 2023 році експорт Китаю досяг майже 3,4 трильйона доларів США, що зробило його найбільшим експортером у світі. Основними експортними товарами Китаю є електроніка та інше обладнання, тоді як до значних імпортерів товарів належать інтегральні схеми та інші комп'ютерні компоненти [6; 8; 9].

Примітно, що серед 10 провідних країн-експортерів чотири знаходяться в Азії, п'ять у Європі та одна в Північній Америці. Сполучені Штати стали другим за величиною експортером у світі, обсяг експорту яких перевищив 2 трильйони доларів США у 2023 році. Німеччина, яка є найбільшою економікою Європи та четвертою найбільшою економікою світу, посіла третє місце серед світових експортерів.

У сучасній глобальній торгівлі, що динамічно розвивається, провідні імпортери відіграють ключову роль у формуванні тенденцій міжнародного ринку. Аналізуючи дані за 2023 рік, важливо виділити 10 найбільших імпортерів, які визначали загальну динаміку світової торгівлі. Ця інформація є цінною для оцінки стану ринку та розуміння глобальних економічних тенденцій на найближчий період (див. табл. 1).

Зі зростаючим попитом на товари для споживачів, сировину та спеціалізовані продукти, країни збільшують обсяги імпорту для задоволення внутрішніх потреб населення. Загальна вартість імпорту товарів у світі в 2023 році сягнула 26,01 трильйона доларів США, що на 620 мільярдів більше порівняно з 2022 роком. Сполучені Штати залишаються найбільшим імпортером із загальним обсягом імпорту на рівні 3,17 трильйона доларів (див. табл. 2).

Основними товарами імпорту для США були електричні машини та обладнання, загальна вартість яких досягла 463,36 мільярда доларів. Китай посів друге місце за обсягами імпорту, закупивши товарів на 2,55 трильйона доларів, що дорівнює 10,7% від загального обсягу. Найбільшим імпортованим товаром для Китаю стали м'ясо та їстівні м'ясні субпродукти, вартість яких склала 30,87 мільярда доларів.

Німеччина, з імпортом на суму 1,46 трильйона доларів, посіла третє місце, імпортуючи най-

Таблиця 1

Провідні країни-експортери у світовій торгівлі товарами, млрд дол., 2023 р.

№	Країна	Експорт (млрд. дол.)	Річна зміна у відсотках
1.	Китай	3,380	-5
2.	США	2,020	-2
3.	Німеччина	1,688	1
4.	Нідерланди	935	-3
5.	Японія	717	-4
6.	Італія	677	3
7.	Франція	648	5
8.	Республіка Корея	632	-8
9.	Мексика	593	3
10.	Гонконг	574	-6

Джерело: сформовано автором за даними [6; 8; 9]

Таблиця 2

Провідні країни-імпортери у світовій торгівлі товарами, млрд дол., 2023 р.

№	Країна	Експорт (млрд дол.)	Річна зміна у відсотках
1.	США	3,173	-6
2.	Китай	2,557	-6
3.	Німеччина	1,463	-8
4.	Нідерланди	842	-6
5.	Велика Британія	791	-4
6.	Франція	786	-5
7.	Японія	786	-12
8.	Індія	673	-7
9.	Гонконг	654	-2
10.	Республіка Корея	643	-12

Джерело: сформовано автором за даними [6; 8; 9]

більше електричні машини та обладнання на суму 217,69 мільярда доларів. Нідерланди імпортували товарів на суму 843,71 мільярда доларів, при цьому мінеральне паливо та масла стали найважливішим імпортом з вартістю 161,22 мільярда доларів. Велика Британія зафіксувала імпорт у розмірі 791,41 мільярда доларів, при цьому найбільшими категоріями були ядерні реактори та обладнання на суму 97,36 мільярда доларів.

Японія імпортувала товарів на 785,86 мільярда доларів, з основною часткою у мінеральному паливі та маслах, вартість яких сягнула 195,54 мільярда доларів. Франція імпортувала товарів на 775,42 мільярда доларів, і її найбільшим імпортним товаром було мінеральне паливо на суму 107,29 мільярда доларів. Імпорт Індії склав 733 мільярди доларів, і найбільший обсяг також припав на мінеральне паливо та нафту – 277,23 мільярда доларів.

Південна Корея імпортувала товарів на суму 642,57 мільярда доларів, найбільшу частку

з яких склали мінеральне паливо та масла – 171,35 мільярда доларів. Італія зафіксувала імпорт на рівні 639,79 мільярда доларів, де основним товаром імпорту стало мінеральне паливо та нафта на 93,61 мільярда доларів.

Мінеральне паливо та мінеральні масла є найбільшими імпортними продуктами із загальним обсягом імпорту на суму 4,28 трильйона доларів США та часткою 16,9% у світовому масштабі у 2023 році. На рис. 2.1. відображено топ-10 імпортних товарів у 2023 році.

У 2023 році найбільшу частку світової торгівлі склали такі товари, як мінеральне паливо, електричні машини та обладнання, ядерні реактори, транспортні засоби та інші ключові категорії. Мінеральне паливо та мінеральні масла були провідною категорією, загальний обсяг імпорту яких сягнув 4,30 трильйона доларів, що становить 16,9% світового імпорту. Китай став найбільшим імпортером у цій категорії, закупивши мінерального палива на

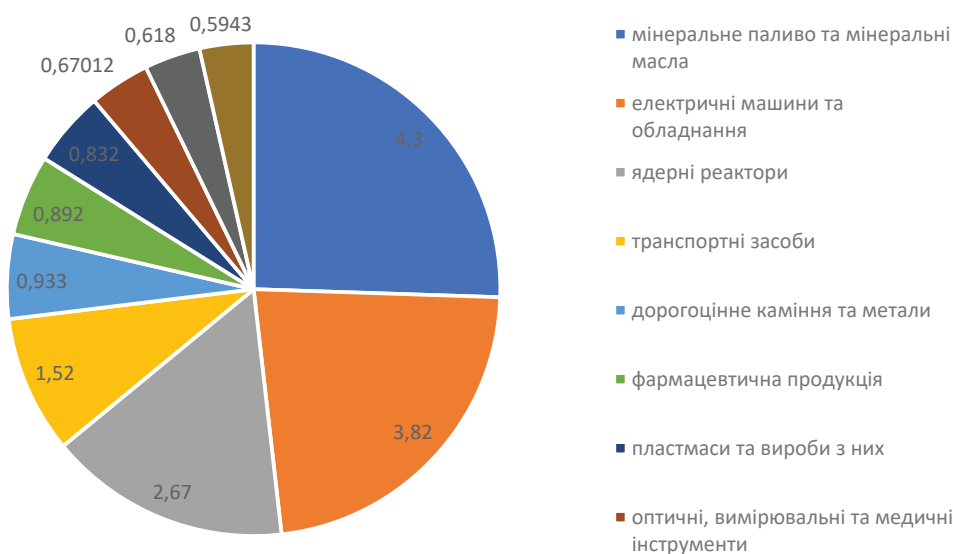


Рис. 1. Топ-10 імпортних товарів у 2023 році, трлн дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [6; 8; 9]

суму 536 мільярдів доларів, що дорівнює 12,5% від загального обсягу.

Електричні машини та обладнання також посіли важливе місце в глобальному імпорті, їх загальна вартість сягнула 3,82 трильйона доларів, або 15% світової частки. Китай очолив імпорт у цій категорії, придбавши товарів на суму 645 мільярдів доларів, що становить 16,9% від загальної вартості імпорту.

У сфері ядерних реакторів, машин та механічних пристроїв обсяг світового імпорту склав 2,67 трильйона доларів (10,5%). США були найбільшим імпортером цієї продукції, імпортувавши товарів на 459,19 мільярда доларів, що становить 17,9% від загального імпорту.

Щодо транспортних засобів, їхній загальний імпорт у світі склав 1,52 трильйона доларів (6,4%), причому Сполучені Штати імпортували найбільшу частку на суму 381,03 мільярда доларів, що дорівнює 20,2% від загальної вартості.

Природні та культивовані перли, дорогоцінне каміння та метали зайняли 3,7% світового імпорту, загалом на суму 933 мільярди доларів. Швейцарія стала найбільшим імпортером у цій категорії з обсягом імпорту 120,46 мільярда доларів, що становить 12,6% від загального обсягу.

Фармацевтична продукція в загальному обсязі світової торгівлі досягла 892 мільярдів доларів, що склало 3,5%. США стали найбільшим імпортером у цій категорії, закупивши продукції на 177,84 мільярда доларів, або 18,5% від загальної вартості.

Імпорт пластмас та виробів з них у 2023 році досяг 832 мільярдів доларів, при цьому Сполучені Штати знову очолили список, імпортувавши товарів на 72,34 мільярда доларів (10,8%).

Оптичні, вимірювальні, медичні або хірургічні інструменти становили 2,7% світового імпорту, загальна вартість якого склала 670,12 мільярда доларів. США імпортували найбільшу частку – 118,32 мільярда доларів (17,1%).

У категорії органічних хімікатів загальний обсяг світового імпорту сягнув 618 мільярдів доларів (2,4%). Сполучені Штати залишилися найбільшим імпортером із обсягом імпорту 66,58 мільярда доларів (12,3%).

Зрештою, залізо та сталь у 2023 році склали 2,3% світового імпорту з загальною вартістю 594,30 мільярда доларів, при цьому Сполучені Штати імпортували на 33,15 мільярда доларів, що дорівнює 7,65% від загальної вартості.

Зміни в зовнішній торгівлі під впливом глобальних політичних подій є неодмінною складовою сучасного світового порядку. Динаміка торгівлі зале-

жить від геополітичних конфліктів, технологічних інновацій і зміни цінностей. У такому середовищі країни та міжнародні організації мають бути готові до адаптації та розвитку нових стратегій для забезпечення стійкості й ефективності своєї торговельної діяльності у глобальному масштабі [2].

Протягом останніх кількох десятиліть відкриті ринки та вільна торгівля були фундаментальною частиною міжнародного порядку. Однак поява Китаю як нової наддержави призвела до стратегічної конкуренції з чинним лідером США, що потенційно може спричинити зміни, коли геополітичні сили та прагнення щодо обмеження взаємо-залежності візьмуть гору над міжнародним співробітництвом торгівлі [4].

У останні роки торговельна політика стала більш нестабільною, і уряди часто переглядають тарифи, квоти та правила. Особливо яскравим прикладом є торговельна війна між США та Китаєм, де обидві країни неодноразово коригували митні тарифи на різні товари. Окрім тарифів, нетарифні бар'єри, такі як імпорتنі квоти, правила ліцензування та технічні регламенти, також набули поширення [2].

Висновки. Аналізуючи вище викладене можна зробити висновок, що аналіз світової торгівлі в 2023 році демонструє її ключову роль у стимулюванні економічного зростання, особливо для великих економік, таких як США, Китай та Німеччина. Експорт та імпорт залишаються основними чинниками глобального економічного розвитку, забезпечуючи створення робочих місць, економічну стабільність та міжнародну співпрацю. Хоча світова торгівля товарами зазнала деякого спаду через геополітичні та економічні фактори, такі як інфляція та падіння цін на сировину, зростання торгівлі послугами і ключовими товарними категоріями, такими як мінеральне паливо, електроніка та промислове обладнання, допомогло компенсувати ці негативні тенденції.

Імпорт енергетичних ресурсів та промислових товарів, зокрема мінерального палива та електричних машин, залишався важливим для розвитку провідних економік, що свідчить про збереження стратегічної ролі міжнародної торгівлі. Однак світовий ринок стикається з низкою викликів, зокрема через зростання протекціонізму та геополітичну нестабільність, які можуть ускладнити відновлення торгівлі у наступні роки.

Таким чином, для країн важливо адаптувати свої стратегії, використовуючи конкурентні переваги, підтримуючи відкритість ринків і активно реагуючи на глобальні економічні виклики, щоб забезпечити стаке економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Сокуренько П.І., Авраменко І.М., Авраменко О.І. Світова торгівля: стан та сучасні тенденції розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. Т. 1. С. 207–210. URL: [http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/\(154\)%20VKNU-ES-2010-N4-Volume1.pdf#page=207](http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/(154)%20VKNU-ES-2010-N4-Volume1.pdf#page=207)
2. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки* 2024. № 2. С. 30–52. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2058/1877>

3. Asiedu K.M. Trade Liberalization and Growth: The Ghanaian Experience. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 2013. № 4(5). URL: <https://www.iiste.org/>
4. Góes Carlos & Bekkers Eddy. The impact of geopolitical conflicts on trade, growth, and innovation. WTO Staff Working Papers ERSD-2022-9. World Trade Organization (WTO), Economic Research and Statistics Division. 2022. URL: <https://ideas.repec.org/p/zbw/wtowps/ersd20229.html>
5. Goldberg Pinelope Koujianou and Nina Pavcnik. Trade, Wages, And The Political Economy Of Trade Protection: Evidence From The Columbia Trade Reforms. *Journal of International Economics*. 2005. V. 66. P. 75–105. URL: <https://www.nber.org/papers/w10593>
6. Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies: сайт. URL: <https://www.statista.com/>
7. The Wold Bank Data. United States. URL: <https://data.worldbank.org/country/US>
8. Trade and Development Report Update (April 2024) – UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-update-april-2024>
9. Trading economics – 20 million indicators from 196 countries: сайт. URL: <https://tradingeconomics.com/>

References:

1. Sokurenko P. I., Avramenko I. M., Avramenko O. I. (2010) Svitova torhivlya: stan ta suchasni tendentsiyi rozvytku [World trade: state and modern development trends]. *Journal of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4 (1), pp. 207–210. Available at: [http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/\(154\)%20VKNU-ES-2010-N4-Volume1.pdf#page=207](http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/(154)%20VKNU-ES-2010-N4-Volume1.pdf#page=207)
2. Chunikhina T., Korzh M., Krasnoshchok V. (2024) Mizhnarodna torhivlya v umovakh hlobal'nykh transformatsiy [International trade in conditions of global transformations]. *Foreign trade: economy, finance, law. Series. Economic sciences*, no 2, pp. 30–52. Available at: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2058/1877>
3. Asiedu K. M. (2013) Trade Liberalization and Growth: The Ghanaian Experience. *Journal of Economics and Sustainable Development*, no. 4(5). Available at: <https://www.iiste.org/>
4. Góes Carlos & Bekkers Eddy (2022) The impact of geopolitical conflicts on trade, growth, and innovation. WTO Staff Working Papers ERSD-2022-9. World Trade Organization (WTO), Economic Research and Statistics Division. Available at: <https://ideas.repec.org/p/zbw/wtowps/ersd20229.html>
5. Goldberg Pinelope Koujianou and Nina Pavcnik (2005) Trade, Wages, And The Political Economy Of Trade Protection: Evidence From The Columbia Trade Reforms. *Journal of International Economics*, v. 66, pp. 75–105. Available at: <https://www.nber.org/papers/w10593>
6. Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies: сайт. Available at: <https://www.statista.com/>
7. The Wold Bank Data. United States. Available at: <https://data.worldbank.org/country/US>
8. Trade and Development Report Update (April 2024) – UNCTAD. Available at: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-update-april-2024>
9. Trading economics – 20 million indicators from 196 countries: сайт. Available at: <https://tradingeconomics.com/>

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF FOREIGN TRADE IN LEADING COUNTRIES OF THE WORLD

Summary. This paper presents an in-depth exploration of the intricate dynamics shaping global trade, with a particular focus on the current state of leading economies. By examining key trade indicators, including export and import volumes, trade balances, and major trade partners, this study provides a detailed and expansive analysis of the modern global marketplace. Through a comprehensive examination of patterns and trends in international trade, the research delves into the economic, political, and technological forces driving these changes. A key objective is to offer a thorough understanding of the evolving global trade system by considering the far-reaching implications of technological advancements, globalization, regional economic integration, and geopolitical shifts. The global trading landscape is experiencing profound transformations, influenced by a complex mix of economic fluctuations, political tensions, and technological innovation. This paper offers a thorough comparative analysis of the foreign trade activities of major economies, shedding light on emerging trends and providing an expansive overview of the global trading environment. By focusing on recent geopolitical events, such as trade disputes, economic sanctions, and the impact of global pandemics, the research seeks to uncover the evolving challenges and opportunities within international trade. Additionally, the analysis extends to broader macroeconomic factors, exploring how policy shifts, regional alliances, and the integration of new technologies are reshaping trade flows across borders. In an era marked by increasing economic interdependence and rapid globalization, understanding the factors influencing international trade has never been more essential. This research takes a holistic approach to examining the current state of foreign trade among leading economies, identifying significant trends, disparities, and key developments within the global trading system. The study's detailed examination of trade data not only reveals crucial insights into the forces shaping international commerce but also offers practical implications for policymakers, businesses, and other stakeholders seeking to navigate this evolving landscape. By assessing both the challenges and opportunities in the global marketplace, this paper contributes valuable knowledge to the discourse on international trade and its future trajectory.

Keywords: foreign trade, export, import, economic growth, international trade, trade flows, international economic relations.

Кот Т.Ю.

студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Грінько І.М.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародної економіки

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Kot Tetiana

Student

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Grinko Irina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Economics

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ВПЛИВ КОЛИВАННЯ ВАЛЮТНИХ КУРСІВ НА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу коливань валютних курсів на світову валютну систему. Досліджено процес формування та елементи світової валютної системи. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності поняття «валютний курс» та розглянуто його функції. При цьому виявлено, що коливання валютних курсів сприяють міжнародній торгівлі, збалансуванню платіжного балансу, збільшенню обсягів залучення інвестицій та забезпеченню макроекономічної стабільності. Проаналізовано зміну курсів національних валют США, Великої Британії, Японії та України з 2017 по 2023 роки. Окрім валютних курсів, було обрано для аналізу такі показники цих країн, як: платіжний баланс, обсяг експорту та обсяг портфельних інвестицій за 2017–2022 роки. Також було запропоновано низку шляхів для забезпечення ефективного функціонування світової валютної системи. Визначено роль МВФ та Світового банку в регулюванні валютних курсів.

Ключові слова: валютний курс, світова валютна система, коливання валютних курсів, функціонування валютної системи, глобалізація.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах, світова валютна система, незважаючи на власну гнучкість та можливість до адаптації під впливом економічних та політичних факторів, має низку проблем, що породжені неузгодженістю валютних політик держав світу та мають негативний вплив на міжнародні валютні відносини у світовому масштабі. Коливання валютного курсу, як одного із найважливіших елементів цієї системи, мають прямий вплив на міжнародну торгівлю, експорт та імпорт товарів та послуг. Коливання курсів можуть створювати конкурентні переваги або недоліки для країни. Окрім цього коливання валютних курсів мають значний вплив на макроекономічну стабільність країни, адже нестабільність курсів може призводити до інфляції, зростання цін на імпортовані товари, зміни вартості зовнішнього боргу та інших негативних економічних наслідків. Тому в умовах глобалізації та посилення фінансових зв'язків між країнами, все більшої актуальності набуває дослідження коливань

валютних курсів та їх вплив на ефективність функціонування світової валютної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню коливань валютних курсів та їх впливу на функціонування світової валютної системи приділяли увагу наступні вчені: В.І. Чобіток, А.О. Черняєва [1], С.В. Дідур, В.І. Глухова, О.Є. Єлісеєва [2], Н.В. Монастирна [3], А.В. Цимайло [4], Л.М. Білорусець, А.С. Базюк [7], П.П. Латковський [8]. Однак проблема коливання валютних курсів носить комплексний характер та потребує подальших досліджень, особливо щодо коливання валютних курсів і їх впливу на ефективність функціонування світової валютної системи.

Формування цілей статті. Головною метою цієї статті є дослідження впливу валютного курсу на функціонування світової валютної системи в умовах світової турбулентності.

Результати дослідження. У сучасних умовах глобальних змін динаміка зміни курсу валют як

у економічно розвинених, так і у країнах, що розвиваються, є нестабільною. Такі коливання спричиняють зменшення інтенсивності зовнішньої торгівлі, знижують інвестиційну привабливість країн та завдають значних економічних втрат. Окрім цього, валютні курси мають вплив не лише на міжнародну економіку, але і на національну економіку кожної країни, адже стан національної валюти має великий вплив на стан усіх секторів економіки. У сучасному світі зв'язки між різними країнами породжують грошово-вартісні відносини, що пов'язані економічними, культурними, політичними та іншими факторами. Ці відносини між країнами формують світову валютну систему, яка складається з валютного механізму та валютних відносин.

Важливим аспектом є також роль міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк, що впливають на регулювання валютних курсів та стабілізацію світової економіки. Дані міжнародні організації завдяки регулюванню монетарних та фінансових політик допомагають уникати глобальних фінансових потрясінь через різкі коливання валютних курсів.

Світова валютна система формується на основі грошових систем країн світу. Перша світова грошова система зародилася в 19 ст. та юридично була затверджена на Міжнародній конференції в 1867 р., що відбулася в Парижі. На цій конференції золото було визнано єдиною формою світових грошей, відповідно ця система відома в історії, як система «золотого стандарту». Саме створення цієї системи поклало початок розвитку світової валютної системи. Відзначимо, що світова валютна система складається із наступних елементів: міжнародного грошового товару; валютного курсу; валютних ринків; міжнародних валютно-фінансових організацій [1].

Враховуючи все вище зазначене, світова валютна система є глобальною формою організації валютних відносин у світовому господарстві, що юридично закріплені багатосторонніми міждержавними угодами та регулюється міжнародними валютно-кредитними та фінансовими організаціями. При цьому стабільність функціонування світової валютної системи залежить від рівня відповідності її прин-

ципів структурі світового господарства та інтересам країн-лідерів. Відповідно при зміні цих умов виникають періодичні кризи у світовій валютній системі. Важливо відзначити, що сучасний розвиток глобальної економіки безпосередньо впливає на динаміку валютних курсів через посилення фінансових зв'язків між державами, збільшення інвестиційних потоків та зростання ролі фінансових ринків. Відповідно вплив глобалізаційних процесів робить валютні курси більш чутливими до глобальних подій.

Одними із найважливіших елементів функціонування світової валютної системи є валютний курс, адже коливання валютного курсу спричиняють зміни в міжнародній торгівлі, інвестиційній привабливості країн та можуть призводити до суттєвих економічних втрат. Враховуючи зазначене, коливання валютних курсів невід'ємно впливають на ефективність функціонування світової валютної системи.

Вивчаючи наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, варто відзначити, що єдине визначення поняття «валютний курс» відсутнє. Кожен із науковців трактує дане поняття виходячи із власних наукових поглядів, а також враховуючи особливості функціонування економіки країни. Для подальшого аналізу сутності даного поняття проаналізуємо різні підходи до трактування (табл. 1).

Аналізуючи усі вище наведені підходи до трактування поняття «валютний курс», можна зазначити, що найбільш повною мірою сутність поняття розкриває визначення Н.В. Монастирної, адже вона зазначає не лише про головну суть валютного курсу, а також вказує на його важливість в економічному розвитку країни та інтернаціоналізації потоків капіталу. Загалом, як економічна категорія, валютний курс – це своєрідна форма ціни грошової одиниці однієї держави, що виражається у грошових одиницях інших держав, який формується на основі попиту та пропозиції на валютному ринку, тобто фактично є коефіцієнтом перерахунку однієї валюти в іншу. Тобто валютний курс відображає зовнішню вартість національної валюти щодо валют інших держав.

Валютний курс являється одним із важливих елементів функціонування як національної, так і світо-

Таблиця 1

Деякі підходи до визначення сутності поняття «валютний курс»

Автор	Трактування поняття «валютний курс»
С. В. Дідур, В. І. Глухова, О. Є. Єлісєєва [2]	Ціна національної одиниці, що виражається через іноземні або міжнародні валютні одиниці країн або економічних організацій країн.
Н. В. Монастирна [3]	Це синтезуюча економічна категорія, яка виражає пропорцію, в якій валюта однієї країни обмінюється на валюту іншої країни, і яка є показником найважливіших тенденцій економічного розвитку країни в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків та інтернаціоналізації потоків капіталу.
А. В. Цимайло [4]	Співвідношення обміну між національною та іноземною валютою, або просто між двома валютами.
МВФ [5]	Відносна ціна національної валюти в перерахунку на іноземну валюту.
Світовий Банк [6]	Ціна однієї валюти в перерахунку на іншу.

Джерело: складено авторами на основі [2–6]

вої валютної системи, при цьому рівень валютного курсу відображає динаміку зміни основних макроекономічних показників кожної держави. Окрім цього глобалізаційні процеси суттєво впливають на ці коливання через збільшення взаємозалежності між національними економіками.

Різкі зміни у глобальних фінансових ринках суттєво впливають на коливання валютних курсів через зміни у попиті на національні валюти. Важливо зазначити, що валютний курс за своєю суттю виконує наступні функції [7]:

1) є засобом інтернаціоналізації грошових відносин;

2) за допомогою валютного курсу здійснюється порівняння цінних структур певних країн, платіжного та торговельного балансів;

3) на основі валютного курсу національні витрати прирівнюються до єдиного вартісного еквівалента;

4) через механізм валютного курсу перерозподіляється національний продукт між державами.

Варто відзначити, що валютний курс формується під впливом фінансових потоків, що входять до фінансової системи держави, або виходять із неї. Для регулювання коливань валютних курсів державами було запроваджено валютне регулювання, що здійснюється на національному та міждержавному рівнях. При цьому, коливання валютних курсів є одним із елементів ефективного функціонування світової валютної системи, адже сприяє міжнародній торгівлі, збалансуванню платіжного балансу, збільшенню кількості інвестицій, макроекономічній стабільності [8].

Проаналізуємо динаміку зміни курсів національних валют у США, Великій Британії, Японії та Україні. Перш за все розглянемо динаміку зміни валютних курсів для обраних країн на рис. 1.

Аналізуючи динаміку зміни валютних курсів національних валют обраних країн, можна зробити

наступні висновки. Відбулася ревальвація курсів національних валют: для японської єни з 112,14 до 109,01 японських єн за долар США, для української гривні з 26,59 до 25,84 гривень за долар США, курс фунта стерлінгів характеризувався відносною стабільністю у період із 2017 року до 2019 року. Така динаміка була зумовлена стабілізацією світового валютного ринку та впливом сприятливих політичних факторів. Натомість у період з 2020 року по 2023 рік спостерігається девальвація усіх проаналізованих валют: японська єна на 33,67 японських єн за долар США, української гривні на 9,61 гривень за долар США та фунтів стерлінгів на 0,0247 фунтів стерлінгів за долар США. Це було спричинено впливом пандемії COVID-19 та впливом політико-економічних факторів. Як можна поміти суттєві коливання валютних курсів відбуваються у період глобальних потрясінь: пандемія COVID-19, що призвела до впровадження карантинних обмежень та відповідно зниження глобальної взаємодії між національними економіками, та початком повномасштабної війни на території України, адже вагомо вплинула на глобальну продовольчу стабільність.

Курси валют визначають вартість товарів та послуг у різних країнах. Стабільні й ефективні валютні курси допомагають уникнути непевностей для підприємств і споживачів при укладанні міжнародних угод та сприяють розвитку світової торгівлі [1]. Вплив коливання валютних курсів на зміни у світовій торгівлі представлено на рис. 2.

Наведена динаміка свідчить що, у період не значних коливань валютних курсів обсяги експорту товарів та послуг суттєво не змінювалися, що забезпечувало стабільність та ефективність функціонування світової валютної системи. У цей період обсяги експорту США коливалися на 150 млрд дол. США, Великої Британії – 35 млрд дол. США, Японії – 66 млрд дол. США, України – 9 млрд дол. США. Натомість у період з 2020 по 2022 роки, що характе-

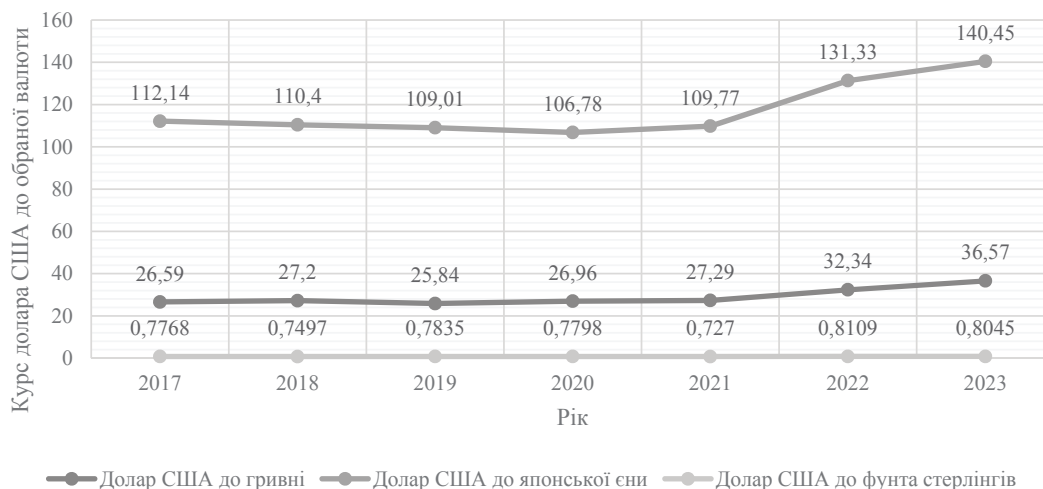


Рис. 1. Динаміка зміни курсів національних валют (середній за період) у США, Великій Британії, Японії та Україні протягом 2017 по 2023 роки, курс долара США до національної валюти

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

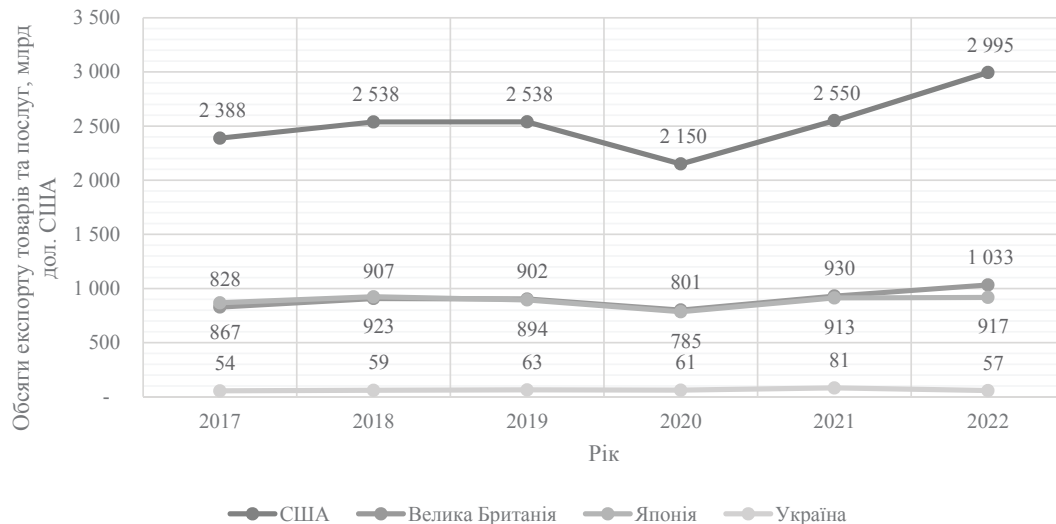


Рис. 2. Динаміка зміни обсягів експорту США, Великої Британії, Японії та Україні протягом 2017 по 2022 роки, млрд дол. США

Джерело: складено авторами на основі [6]

ризуються суттєвою турбулентністю, валютні курси, як резервних валют так і національних девальвували, що спричинило зміни у світовій торгівлі: у США, Великої Британії та Японії обсяги експорту зросли. Така динаміка підтверджує, що взаємозв'язок між коливаннями валютних курсів та світовою торгівлею є нерозривним, адже вони впливають на торговельні операції, конкурентоспроможність країн та їх міжнародну діяльність.

Окрім цього, динамічні валютні курси дозволяють країнам зберігати балансування у своєму платіжному балансі. Наприклад, девальвація валюти може підвищити експорт та зменшити імпорт, спри-

яючи поліпшенню торгового балансу. Нижче наведено динаміку зміни платіжного балансу досліджуваних країн за період з 2017 по 2022 роки (рис. 3).

Як видно з рис. 3, у період із 2020 року по 2022 роки спостерігаються коливання в платіжному балансі США на 375 млрд дол. США, Великої Британії – 24 млрд дол. США, Японії – 59 млрд дол. США, України – 3 млрд дол. США. Саме у цей період відбулися суттєві зміни у валютних курсах. Проте варто враховувати, що вплив динамічних валютних курсів на платіжний баланс може бути складним і залежить від багатьох інших факторів, таких як еластичність попиту на експорт і імпорт, структура економіки,

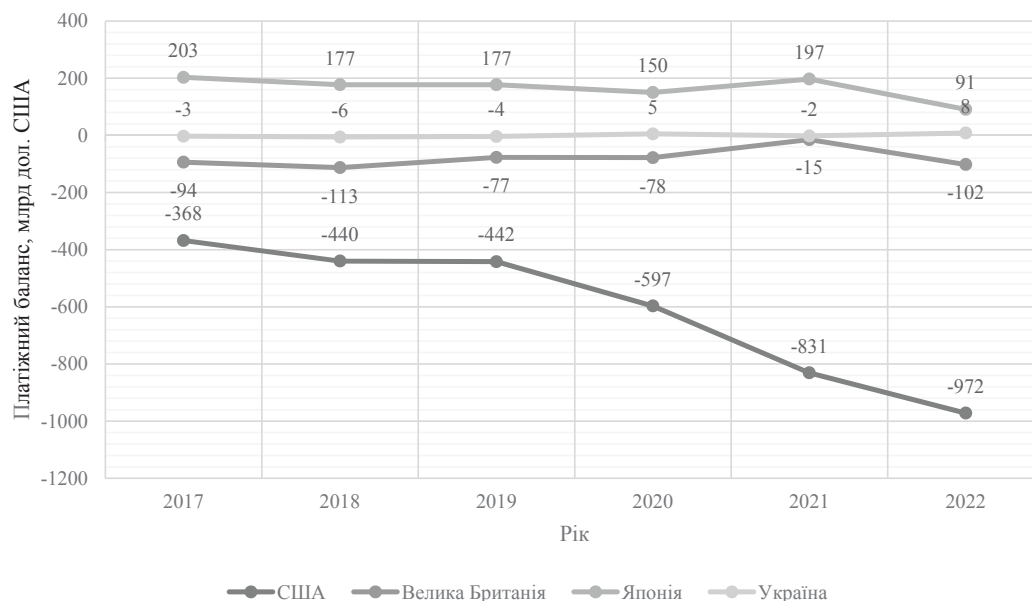


Рис. 3. Динаміка зміни платіжного балансу США, Великої Британії, Японії та Україні протягом 2017 по 2022 роки, млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [6]

кон'юнктура світового ринку тощо. Крім того, деякі країни можуть відчувати негативний вплив девальвації, зокрема, якщо вони залежать від імпорту великої кількості сировини або обладнання, що стають дорожчими через падіння вартості власної валюти.

Динамічні валютні курси можуть зробити інвестиції у валюті країни більш привабливими для іноземних інвесторів, сприяючи залученню капіталу та економічному зростанню (рис. 4).

Аналізуючи наведену динаміку, помітні значні коливання в обсягах портфельних інвестицій у США, Великої Британії, Японії та України протягом 2017–2022 років. У США обсяги портфельних інвестицій коливалися в межах від – 540 до 97 млрд дол. США, Великої Британії від – 356 до 38 млрд дол. США, Японії від – 196 до 93 млрд дол. США, України від – 2 до 2 млрд дол. США. Можна стверджувати, що валютні курси мають безпосередній вплив на коливання обсягів портфельних інвестицій, однак варто також брати до уваги вплив інших факторів. По-перше, коливання валютних курсів можуть створювати можливості для прибуткових операцій на ринку валют. Іноземні інвестори можуть використовувати такі коливання, щоб отримати прибуток від спекулятивних операцій на валютному ринку. По-друге, динамічні валютні курси можуть знижувати вартість активів у валюті країни для іноземних інвесторів. Це робить активи більш привабливими для придбання, оскільки іноземні інвестори можуть отримати більше за свою валюту. По-третє, динамічні валютні курси можуть сприяти стимулюванню експорту, що в свою чергу може призвести до збільшення валютних надходжень в країну. Це може зробити країну більш привабливою для інвестицій,

оскільки іноземні компанії можуть бачити потенціал для збільшення доходу від експорту.

Окрім цього, валютні курси можуть використовуватися центральними банками для регулювання макроекономічних показників, таких як інфляція та безробіття. Наприклад, центральний банк може втручатися в процеси регулювання на валютному ринку для стабілізації курсу валют та запобігання економічним шокам.

Отже, динаміка валютних курсів виступає як важливий механізм, який сприяє стабільності та ефективності світової валютної системи, сприяючи міжнародній торгівлі, економічному зростанню та співпраці між країнами. Варто зауважити, що світова валютна система суттєво залежить від коливання валютних курсів, що можуть призводити до її дестабілізації. Дослідження шляхів забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи є надзвичайно актуальним у сучасному глобалізованому світі, оскільки міжнародні валютні ринки стають все більш вразливими до різноманітних зовнішніх та внутрішніх економічних чинників. Наприклад, зростання торговельних конфліктів, фінансові кризи, технологічні інновації та зміни політичних умов можуть швидко впливати на валютні курси та фінансову стабільність країн. Розуміння цих процесів та розробка стратегій для покращення ефективності валютної системи є критично важливим для забезпечення стабільності світової економіки та уникнення подій, які можуть викликати глобальні фінансові кризи.

Для вирішення проблеми забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи, нами було визначено деякі шляхи для досягнення зазначеної мети у табл. 2.

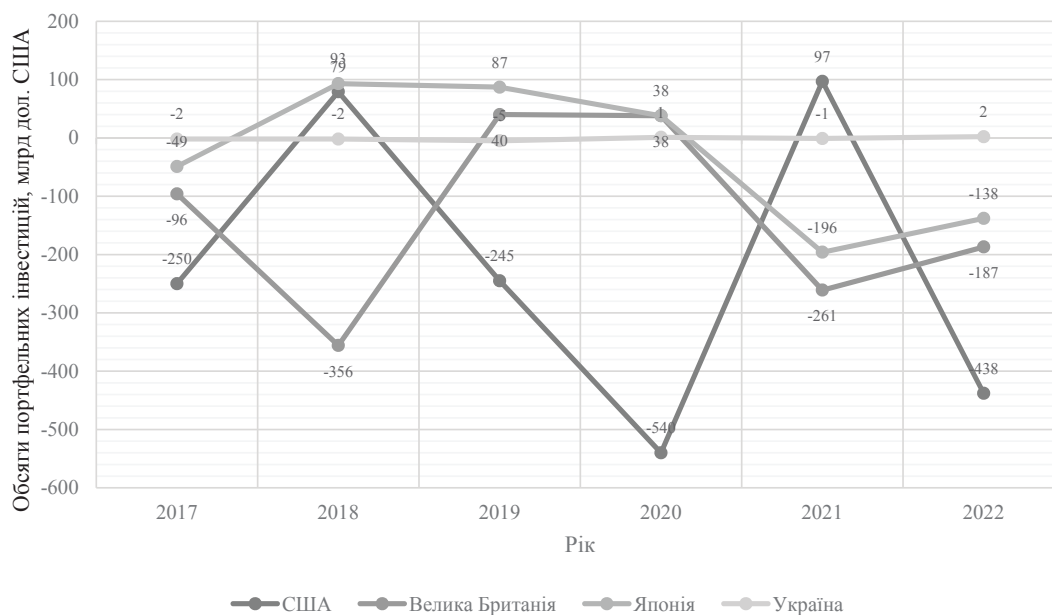


Рис. 4. Динаміка зміни обсягів портфельних інвестицій у США, Великій Британії, Японії та Україні протягом 2017 по 2022 роки, млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 2

Деякі способи забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи

Способи забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи	Необхідні дії
Стабільність і прозорість політики центральних банків	Центральні банки повинні розвивати і реалізовувати монетарну політику, яка спрямована на стабільність валютного курсу та економічну стабільність. Політика повинна бути прозорою та передбачуваною, щоб забезпечити довіру ринків та інвесторів.
Міжнародне співробітництво та координація	Країни повинні співпрацювати в міжнародному масштабі для забезпечення стабільності валютних курсів та уникнення валютних війн. Міжнародні організації, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), можуть відігравати важливу роль у сприянні цій співпраці.
Моніторинг та регулювання фінансових ринків	Важливо здійснювати постійний моніторинг фінансових ринків та вчасно реагувати на можливі збурення. Регулюючі органи повинні мати ефективні механізми для управління ризиками та запобігання фінансовим кризам.
Прозорість та обмін інформацією	Важливо, щоб країни та фінансові установи надавали достатньо інформації про свої економіки, політику та наміри. Це допомагає уникнути неочікуваних реакцій ринків на новини та події.
Заборона маніпулювання валютними курсами	Міжнародні стандарти та правила повинні бути встановлені для запобігання маніпулювання валютними курсами. Такі дії можуть створювати недоброзичливе середовище для міжнародної торгівлі та інвестицій.
Заохочення інновацій та розвиток нових фінансових інструментів	Розвиток нових фінансових інструментів, таких як обмінні фонди та ф'ючерсні контракти, може допомогти зменшити ризики валютних коливань та забезпечити більш ефективне управління ними.

Джерело: складено авторами на основі [1–4, 7–8]

Забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи є критично важливим завданням у глобалізованому світі. Способи забезпечення ефективності функціонування світової валютної системи, запропоновані у переліку рекомендацій, включають стабільність політики центральних банків, міжнародне співробітництво, моніторинг та регулювання фінансових ринків, прозорість інформації та заохочення інновацій. Завдяки цим заходам можливо підвищити довіру ринків, зменшити ризики фінансових криз і сприяти стабільності глобальної економіки. Реалізація цих рекомендацій вимагає спільних зусиль та взаємодії між країнами, регуляторами та міжнародними організаціями, щоб забезпечити довгострокову стабільність та стале економічне зростання.

Висновки. На основі проведеного дослідження, було виявлено, що валютний курс є одним із най-

важливіших елементів світової валютної системи, адже коливання валютних курсів здатні забезпечити ефективне її функціонування, оскільки сприяють міжнародній торгівлі, збалансуванню платіжного балансу, збільшенню кількості інвестицій, макроекономічній стабільності. При цьому виявлено, що основними шляхами для досягнення цієї мети є забезпечення стабільності і прозорості політики центральних банків, сприяння розвитку міжнародного співробітництва, проведення моніторингу та регулювання фінансових ринків, забезпечення прозорості, заборона маніпулювання валютними курсами, заохочення інновацій та розвиток нових фінансових інструментів. Комплексне використання зазначених дій, дозволить забезпечити ефективне функціонування світової валютної системи, незважаючи на вплив економічних та політичних чинників в контексті глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Чобіток В.І., Черняєва А.О. Механізм формування міжнародної валютної системи: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 18 (2). С. 12–15.
2. Дідур С.В., Глухова В.І., Єлісєєва О.Є. Аналіз тенденцій коливання валютного курсу в умовах кризи в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 338–343.
3. Монастирна Н.В. Основні закономірності формування валютного курсу в глобальному економічному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2. № 2. С. 182–185.
4. Цимайло А.В. Платіжний баланс і валютний курс (у теорії та практиці провідних країн Заходу). *Інститут Європи*. 1991. С. 187.
5. Міжнародний валютний фонд. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 01.10.2024 р.).
6. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 01.10.2024 р.).
7. Білорусець Л.М., Базюк А.С. Валютний курс і фактори його утворення в умовах нестабільності економіки. *Міжнародний науковий журнал*. 2015. № 3. С. 6–10.
8. Латковський П.П. Міжнародні валютні відносини та їх вплив на валютну політику країни. *Україна і світ*. 2021. Вип. 6. С. 167–174.

9. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 03.10.2024 р.).
10. X-Rates. URL: <https://www.x-rates.com> (дата звернення: 03.10.2024 р.).

References:

1. Chobitok, V. I., Chernyaeva, A. O. (2016). Mechanism of formation of the international currency system: theoretical aspect. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*. Issue 18 (2). P. 12–15.
2. Didur S. V., Glukhova V. I., Eliseeva O. E. (2016). Analysis of exchange rate fluctuation trends in the crisis conditions in Ukraine. *Economy and society*. Issue 5. P. 338–343.
3. Monastirna N. V. (2010). The main regularities of exchange rate formation in the global economic environment. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. Vol. 2, No. 2. P. 182–185.
4. Tsymailo A. V. (1991) Balance of payments and exchange rate (in theory and practice of leading Western countries). *Institute of Europe*. P. 187.
5. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (access date: October 1, 2024).
6. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (access date: October 1, 2024).
7. Belorusets L. M., Bazyuk A. S. (2015). Exchange rate and factors of its formation in conditions of economic instability. *International scientific journal*. No. 3. P. 6–10.
8. Latkovsky, P. P. (2021). International currency relations and their impact on the currency policy of the country. *Ukraine and the world*. Issue 6. P. 167–174.
9. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua> (date of application: October 3, 2024).
10. X-Rates. URL: <https://www.x-rates.com> (access date: October 3, 2024).

INFLUENCE OF EXCHANGE RATE FLUCTUATIONS ON THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE WORLD MONETARY SYSTEM

Summary. The article is devoted to the study of the impact of exchange rate fluctuations on the world monetary system in conditions of global turbulence and uncertainty. The modern world currency system is characterized by a number of problems caused by the inconsistency of currency policy, the devaluation of national currencies, which negatively affects international currency relations on a global scale. Therefore, the formation process and main elements of the world currency system were studied. Scientific approaches to defining the essence of the concept of "exchange rate" were analyzed and the functions of the exchange rate were considered. It was determined that the exchange rate is one of the most important elements of the functioning of both the national and the world monetary system, which in its essence is a peculiar form of the price of the monetary unit of one state, which is expressed in the monetary unit of another state. At the same time, it was found that exchange rate fluctuations contribute to international trade, balancing the balance of payments, increasing the volume of investment attraction and ensuring macroeconomic stability. The change in the exchange rates of the national currencies of the USA, Great Britain, Japan and Ukraine from 2017 to 2023 was analyzed. In addition to exchange rates, the following indicators of these countries were selected for analysis, such as: the balance of payments, the volume of exports and the volume of portfolio investments for 2017–2022. Considering the great importance of ensuring the effective functioning of the world monetary system, a number of ways were proposed to achieve this goal, in particular, ensuring the stability and transparent policy of central banks, international cooperation and coordination, monitoring and regulation of financial markets, transparency of information exchange, bans on manipulation of exchange rates, encouragement of innovation and development of new financial instruments. We believe that the implementation of the given recommendations will help to ensure the stable and efficient functioning of the world currency system. The impact of globalization processes on exchange rate fluctuations was also analyzed and the interaction and mutual influence between them was investigated. Important attention was paid to the activities of international organizations, such as the International Monetary Fund and the World Bank, and their participation in the regulation of exchange rates for the stabilization of the world economy, taking into account the impact of globalization on currency markets.

Keywords: exchange rate, world currency system, exchange rate fluctuations, functioning of the currency system, globalization.

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-19>

Палінчак М.М.

*доктор політичних наук, професор,
декан факультету міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Кубіній Н.Ю.

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Кубіній В.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Palinchak Mykola

*Doctor of Political Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of International Economic Relations
State University "Uzhhorod National University"*

Kubiniy Natalya

*Candidate of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
State University "Uzhhorod National University"*

Kubiniy Volodymyr

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
State University "Uzhhorod National University"*

ДЕМОГРАФІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Анотація. У статті на основі парадигми ООН про важливість гуманітарного чинника у формуванні основ якісних економічних, політичних та соціальних перетворень у світі представлено авторське визначення європейської інтеграції як процесу розширення можливостей людського розвитку. Доведено, що в інтеграції люди виступають як рушійною силою, так і об'єктом інтеграційного процесу, тому представлений аналіз демографічних характеристик ЄС та Східної Європи. Вагомим джерелом покращення демографічного стану ЄС виступає населення України. Управління демографічними аспектами в процесі євроінтеграційних дій потребує необхідності контролювати демографічну стійкість населення, міграційні потоки. Запропоновано розробити Стратегію демографічного розвитку України, систему мотивації репатріації та інноваційної культури в Україні як факторів забезпечення демографічної стійкості.

Ключові слова: євроінтеграція, демографія, розвиток, конкурентоспроможність, міграція.

Вступ та постановка проблеми. Дотримання національних інтересів виступає імперативом при формуванні стратегічних цілей зовнішньополітичного курсу України. В умовах сьогодення визначальним національним інтересом України є її соціально-економічний та політичний розвиток як незалежної держави, спрямування на рух світових цивілізаційних трансформацій. Це буде можливим за умови розвитку конструктивного та динамічного діалогу України з європейськими країнами, що базуватиметься на дотриманні норм та принципів міжнародного права, на взаємовигідній співпраці. Реалізація курсу України на розвиток визначається перспективами участі у процесах євроінтеграції. Разом

з тим, євроінтеграція зумовлює коло ризиків, деякі пов'язані з демографічними та міграційними аспектами. Демографічний фактор виступає важливим індикатором людського розвитку країни та ресурсом подальших економічних трансформацій. Демографія країни суттєвим чином впливає на якість її розвитку та визначення стратегічних конкурентних переваг. У зв'язку з цим дослідження демографічних та пов'язаних аспектів представляє науковий інтерес і має практичне значення для реалізації стратегії розвитку України та її євроінтеграційні перспективи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливість та складність проблематики євроінтеграційних процесів обумовили прояв уваги сучасних

науковців до цієї проблеми. Є. Редзюк (2021) здійснив аналіз сучасних євроінтеграційних процесів і заходів, що реалізовувала Україна протягом останніх 5–6 років у контексті її розвитку соціально-економічної системи [14]. О. Кваша та співавтори (2019) присвячують увагу дослідженню основних параметрів, напрямів діяльності та принципів інтеграції України в європейський економічний, політичний та соціокультурний простір [10]. Питання демографії та інтеграції України з ЄС та трудових мігрантів піднімає І. Майданік (2020) [12], О. Риндзак (2015) вдосконалює теоретичні засади міграції та міграційного потенціалу, представляє методику його аналізу [15]. М. Лендшел, Г. Мелеганич, Н. Марадик (2017) [11] досліджують якісні та кількісні зміни у міграції в Україні, зокрема на центральноєвропейському напрямку, міграційної ситуації на українсько-словацькому прикордонні. В. Мікловда (2015) піднімає питання росту продуктивності праці, котра залежить від в тому числі демографічних факторів, її ролі у формуванні конкурентних переваг та забезпечення «інноваційної, креативної та високоефективної праці» [13]. Разом з тим, демографічні характеристики ЄС та України як потенційного учасника ЄС й постачальника якісно розвинутого та кількісно об'ємного людського ресурсу не знайшли відповідної уваги.

Метою статті визначено дослідження демографічних та міграційних факторів ЄС та Східної Європи а також України в процесі її євроінтеграції та обґрунтування пропозицій з вдосконалення управління демографічним ресурсом як стратегічним фактором розвитку держави.

Для реалізації мети вирішені завдання:

1. Задекларувати визначення процесу інтеграції з позиції людського розвитку як стратегічного фактору побудови конкурентоспроможної держави.

2. Проаналізувати основні демографічні характеристики Євросоюзу та країн Східної Європи.

3. Обґрунтувати пропозиції з вдосконалення управління демографічними процесами в Україні в русі її євроінтеграції.

Результати дослідження. Євроінтеграція – це складне явище, яке розглядається головним чином з позиції політологічного та інституційного підходів. Так, задекларовано, що «євроінтеграція – це процес впровадження європейських норм в українське законодавство. Таке впровадження має забезпечити: стабільну економіку, правову державу, чисте довкілля, якість харчових продуктів, соціальну захищеність громадян, високий рівень життя та відсутність корупції. Це єдиний економічний, соціальний та гуманітарний простір, де відмовилися від кордонів та зайвих умовностей задля вільного переміщення товарів, людей, послуг і капіталів, необмеженого обміну інформацією, культурними та науковими надбаннями» [9]. Політичний сенс євроінтеграції України охарактеризований наступним чином: ««European integration is a key and unchanging foreign policy priority of Ukraine and further development and strengthening of relations between Ukraine and

EU is based on the principles of political association and economic integration»[2]. J. Peterson вважає, що «european integration is the product of the selective pooling of national sovereignty, or ultimate jurisdiction over a body politic, by postwar European nation-states. It has yielded the European Union (EU), the most successful experiment in international cooperation in modern history. ... The EU defies traditional conceptions of states as atomized, self-sufficient units that engage in alliances strictly on an ad hoc basis. Only the EU amongst all international organizations has its own system of law, supranational institutions, and currency. It has evolved into a polity in its own right, although an extraordinarily complex and protean one, which sustains more than it supersedes the nation-state in Europe. European integration has been subject to frequent stops and starts. It rarely has shaken free of tensions between distinct national interests and shared economic interdependence»[8]. На наш погляд, євроінтеграційні процеси – це процеси розширення можливостей людського розвитку, визначення котрого представлено у звіті ООН: «Human development is a process of enlarging people's choices. The most critical of these wide-ranging choices are to live a long and healthy life, to be educated and to have access to resources needed for a decent standard of living. Additional choices include political freedom, guaranteed human rights and personal self-respect» [4]. При цьому, людський розвиток має не лише політичне або соціальне значення, він дозволяє отримати додаткові економічні конкурентні переваги, що проявляються у зростанні рівня продуктивності праці, та, як доведено в наших попередніх дослідженнях, «ability of the labor market to accept highly qualified specialists; the level of educational load on the population, which indicates the readiness and intentions of the country and its labor potential to move to the knowledge economy» [5].

У зв'язку з тим, що в інтеграції люди виступають як рушійною силою, так і об'єктом інтеграційного процесу, важливе значення набуває аналіз демографічних характеристик ЄС та Східної Європи. Динаміка населення Європейського Союзу представлена на рис. 1.

Представлена графічна експозиція свідчить про постійне зростання чисельності населення Європейського Союзу, що є позитивним явищем. Важливим демографічним джерелом Європейського Союзу виступають країни Східної Європи, в тому числі України. Дані про населення деяких країн Східної Європи в останні часи досягає показників, представлених у таблиці 1.

Таблиця 1
Населення найбільших країн Східної Європи
у 2020 році [1]

Країна	Населення, осіб
Україна	43,733,762
Польща	37,846,611
Румунія	19,237,691
Чехія	10,708,981

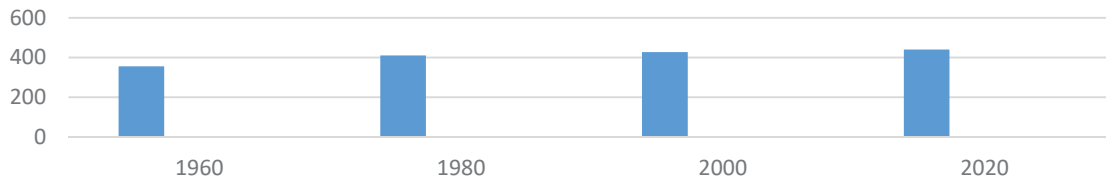


Рис. 1. Динаміка населення ЄС у 1960–2020 роках, млн осіб

Джерело: складено за [3]

Основні параметри, що характеризують демографічний стан країн Східної Європи, мають наступні розміри:

- «The current population of Eastern Europe is 291,894,451 as of Tuesday, January 31, 2023, based on the latest United Nations estimates.
- Eastern Europe population is equivalent to 3.76% of the total world population.
- Eastern Europe ranks number 1 in Europe among subregions ranked by Population.
- The population density in Eastern Europe is 16 per Km² (42 people per mi²).
- The total land area is 18,052,768 Km² (6,970,210 sq. miles).
- 69.4 % of the population is urban (203,295,841 people in 2019).
- The median age in Eastern Europe is 40.8 years» [1].

Данні статистики дозволяють стверджувати, що Україна як одна з найбільших країн Східної Європи є вагомим джерелом покращення демографічного стану ЄС в кількісному виразі. Управління демографічними аспектами в процесі євроінтеграційних дій потребує необхідності контролювати демографічну стійкість населення. Демографічна стійкість безпосередньо пов'язана з міграцією. Нажаль, «due to the lack of comparable data in many regions in the world, it is difficult to describe global trends of migration flows. Annual, comparable migration flows data are largely limited to countries in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). In 2016, the total number of permanent entries in OECD countries was approaching 5 million. After a strong increase at the turn of the century and a peak in 2007, permanent inflows in OECD countries fell sharply in 2008 and 2009, in response to the global financial crisis. Since 2011, migration flows have increased by almost 25 percent from 4 million to almost 5 million (OECD, 2017). This increase is largely due to humanitarian migration to Europe. After the decline recorded in 2017 largely due to the drop in the number of humanitarian migrant inflows, migration flows to OECD countries started to rise again in 2018 and amounted to about 5.3 million new permanent immigrants (OECD, 2019). Global estimates based on census data suggest that 0.5 percent – or approximately 37 million people – left their native country to live in another country between 2010 and 2015» [7]. Як доводить світова статистика, «migrant population: 23.7 million non-EU citizens living in the EU on 1 January 2021. The number of people residing

in an EU Member State with citizenship of a non-member country on 1 January 2021 was 23.7 million, representing 5.3 % of the EU population. In addition, there were 13.7 million persons living in one of the EU Member States on 1 January 2021 with the citizenship of another EU Member State. In absolute terms, the largest numbers of non-nationals living in the EU Member States on 1 January 2021 were found in Germany (10.6 million persons), Spain (5.4 million), France and Italy (both 5.2 million). Non-nationals in these four Member States collectively represented 70.3 % of the total number of non-nationals living in all of the EU Member States, while the same four Member States had a 57.6 % share of the EU's population» [6].

У 2022 році у складі мігрантів більшу частину складають біженці. За статистикою Управління Верховного комісара ООН у справах біженців «станом на 19 липня 2022 року з України виїхало 9567033 осіб. Транскордонні переміщення, котрі можуть мати маятниковий характер, і не можуть вважатися підтвердженням стійкого повернення – 3 793 403 особи. При цьому зазначимо, що на 1 січня 2022 року в Україні проживало 34,5 млн громадян, на кінець серпня – лише 27,8 млн [Пояснювальна записка до проекту державного бюджету на 2023 рік]. Тобто за півроку війни чисельність тих, хто живе і працює в Україні, зменшилася на 6,7 млн» [16].

Проблема біженців набуває все більшої актуальності у світі останніх світових процесів, що вимагають підвищити мобільність людей та їх спрямування у розвинені та політично стабільні країни. Це вимагає від України впровадження державного керування процесами міграції з метою попередити зменшення демографічного потенціалу країни. Для управління демографічними та міграційними аспектами в ході інтеграції України та Європи доцільно:

– враховуючи те, що Стратегія демографічного розвитку в період до 2015 року вичерпана, рекомендовано розробити стратегію, котра враховуватиме сучасні виклики як в Україні, так й у світі, та інтеграційні можливості демографічного розвитку;

– розробити та впровадити в дію мотиваційну систему повернення інтелектуальної, мобільної та орієнтованої на розвиток молоді, що опинилася за кордоном, в Україну;

– сприяти формуванню інноваційної культури та інноваційного середовища в Україні, що буде сприяти поверненню мігрантів в Україну та привнесенню досвіду, навичок, технологій, якими опанували молоді люди в Європі.

Висновки. Результати дослідження дозволили артикулювати вдосконалене визначення євроінтеграції як процесу розширення людських можливостей. Контент євроінтеграції, як людського розвитку, доповнюється демографічними перетвореннями як Євросоюзу в цілому, так й країн, що спрямовані на інтеграцію. Статистичні дані свідчать, що спостерігається постійний приріст населення ЄС, в тому числі за рахунок країн Східної Європи, населення якої (включаючи країни-учасники ЄС) складає 291,894,451 осіб. Україна займає перше місце за кількістю населення і є важливим потенційним демографічним донором для Європейського Союзу.

Для покращення управління демографічними факторами в процесі євроінтеграції рекомендовано:

– розробити стратегію управління демографічними процесами, котра враховуватиме як бонуси, так й небезпеки для України в процесі євроінтеграції й дозволить перетворити демографічний фактор у чинник стратегічної конкурентоспроможності;

– на основі стратегії сформулювати систему мотивації повернення мігрантів в Україну, що принесе нові знання, технології, інструменти управління в економічну та соціальну сфери країни й сприятиме підвищенню її довгострокової конкурентоспроможності;

– підтримувати формування культури, котра спирається на імперативи інноваційності та розвитку, і це буде сприяти поверненню мобільної та орієнтованої на інноваційну активність робочої сили в Україну. Інноваційна культура також сприятиме поверненню ініціативних людей та формуванню класу інноваційних підприємців, які накопичили інвестиційний ресурс.

У подальших дослідженнях заплановано описати модель впливу демографічних факторів на стратегічний потенціал розвитку національної економіки та побудови політичної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Eastern Europe Population. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/eastern-europe-population/> (дата звернення: 10.03.2023).
2. European integration. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mtu.gov.ua/en/timeline/Evrointegraciya.html> (дата звернення: 11.03.2023).
3. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database> (дата звернення: 10.03.2023).
4. Human development report 1990. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostatpdf.pdf> (дата звернення: 12.03.2023).
5. Kubiniy, Natalya; Zavadyak, Roman; Hudzovata, Liudmyla. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. <center>Conference Proceedings
 Determinants Of Regional Development</center>, [S.l.], n. 2, p. 331–343, dec. 2021. Available at: <http://pes.pwz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>. Date accessed: 23 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>
6. Migration and migrant population statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics#Migrant_population:_23.7_million_non-EU_citizens_living_in_the_EU_on_1_January_2021 (дата звернення: 05.03.2023).
7. MIGRATION DATA PORTAL. URL: <https://www.migrationdataportal.org/themes/international-migration-flows> (дата звернення: 04.03.2023).
8. Peterson J. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2001. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/european-integration> (дата звернення 10.03.2023).
9. Європейська та євроатлантична інтеграція. *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/evropeyska-ta-evroatlantichna-integraciya.html> (дата звернення: 12.03.2023).
10. Кваша О. Україна та ЄС: проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, частина 1. С. 112–117.
11. Лендзьел М.О., Мелеганіч Г.І., Марадик Н.В. Міграційні процеси в Україні як фактор розвитку українсько-словацького прикордоння у 2014–2016 роках. 2017. Дослідницький центр Словацької асоціації зовнішньої політики. 36с.
12. Майданік І. Вплив закордонного працевлаштування на особливості дітородної поведінки зворотних мігрантів. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 4 (42). С. 41–55.
13. Мікловда В., Кубіній Н., Мошак С. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна політика*. 2015. № 3. С. 199–208.
14. Редзюк Є. Економічна євроінтеграція: оцінка й моделювання поверхневих та прихованих чинників дивергенції між Україною та ЄС. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1(34). С. 95–118.
15. Риндзак О. Т. Міграційний потенціал незайнятого населення в системі євроінтеграційних перетворень регіональних ринків праці України (на прикладі м. Львова). *Регіональна економіка*. 2015. № 2(76). С. 83–89.
16. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/> (дата звернення: 10.03.2023).

References:

1. Eastern Europe Population. Available at: <https://www.worldometers.info/world-population/eastern-europe-population/>
2. European integration. Available at: <https://mtu.gov.ua/en/timeline/Evrointegraciya.html>

3. Evrostat. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database>
4. Human development report 1990. Available at: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostatpdf.pdf>
5. KUBINIY, Natalya; ZAVADYAK, Roman; HUDZOVATA, Liudmyla. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. <center>Conference Proceedings
 Determinants Of Regional Development</center>, [S.l.], n. 2, p. 331–343, dec. 2021. Available at: <http://pes.pwsz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>. Date accessed: 23 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>
6. Migration and migrant population statistics. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics#Migrant_population:_23.7_million_non-EU_citizens_living_in_the_EU_on_1_January_2021
7. MIGRATION DATA PORTAL. Available at: <https://www.migrationdataportal.org/themes/international-migration-flows>
8. Peterson J. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001. Available at: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/european-integration>
9. Yevropejska ta yevroatlantychna intehtaciya [European and Euro-Atlantic integration]. Ministry of Social Policy of Ukraine. Available at: <https://www.msp.gov.ua/timeline/evropeyska-ta-evroatlantichna-integraciya.html> [in Ukrainian]
10. Kvasha O. (2019). Ukrayina ta YeS: problemy ta perspektyvy intehtaciyi v suchasnyx umovax [Ukraine and the EU: problems and prospects of integration in modern conditions]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Ser.: International economic relations and world economy*, v. 23, part 1, pp. 112–117. [in Ukrainian]
11. Lendel M.O., Melehanych H.I., Maradyk N.V. (2017). Mihtacijni procesy v Ukrayini yak faktor rozvytku ukrajinsko-slovackoho prykordonnya u 2014–2016 rokax [Migration processes in Ukraine as a factor in the development of the Ukrainian-Slovak border in 2014–2016. 2017]. Research Center of the Slovak Foreign Policy Association. 36 p. [in Ukrainian]
12. Majdanik I. (2020). Vplyv zakordonnoho pracevlashtuvannya na osoblyvosti ditorodnoyi povedinky zvorotnyx mihrantiv [The influence of foreign employment on the characteristics of childbearing behavior of return migrant]. *Demography and social economy*, 4 (42), 41–55. [in Ukrainian]
13. Miklovda V., Kubinij N., Moshak S. (2015). Rejtynh konkurentospromozhnosti Ukrayiny za kryteriyem efektyvnosti praci. [Rating of competitiveness of Ukraine according to the criterion of labor efficiency]. *Demography and social policy*, 3, 199–208. [in Ukrainian]
14. Redziuk E. (2021). Ekonomichna yevrointehtaciya: ocinka j modelyuvannya poverxnevyyx ta prykhovanyx chynnykiv dyverhenciyi mizh Ukrayinoyu ta YeS. [Economic European integration: assessment and modeling of surface and hidden factors of divergence between Ukraine and the EU]. *International economic policy*, 1(34), 95–118. [in Ukrainian]
15. Ryndzak O. (2015). Mihtacijnyj potencial nezajnyatoho naselennya v systemi yevrointehtacijnyx peretvoren rehionalnyx rynkiv praci Ukrayiny (na prykladi m. Lvova) [Migration potential of the unemployed population in the system of European integration transformations of regional labor markets of Ukraine (on the example of the city of Lviv)]. *Regional Economy*, 2(76), 83–89. [in Ukrainian]
16. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/> [in Ukrainian]

DEMOGRAPHIC ASPECTS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

Summary. The demographic factor acts as a strategic spring in the formation of the country's competitiveness and development. In the conditions of European integration which is declared as the aim of Ukraine, the relevance of studying the country's demographic characteristics and improving the management of migration processes is increasing and became strategically urgent for future development of Ukraine. This determined the expediency of the study of the demographic and migration factors of the EU and Eastern Europe, as well as Ukraine in the process of its European integration and the justification of proposals for improving the management of the demographic resource as a strategic factor of the state's development. Based on the UN paradigm on the importance of the humanitarian factor in forming the foundations of qualitative economic, political and social transformations in the world the article presents the author's definition of European integration as a process of expanding human development opportunities. It has been proven that in the process of integration people are both the driving force and the object of the integration process, therefore an analysis of the demographic characteristics of the EU and Eastern Europe is presented. A constant increase in the number of the population in the countries of the European Union has been noted. At the same time, the population of Ukraine is an important source of improvement in the EU's demographic situation. The number of emigrants from Ukraine over the last year has reached 9.8 million people, which significantly worsens the current demographic position of Ukraine, which ranks first in terms of population in Eastern Europe and is an important potential demographic donor for the European Union. Management of demographic aspects in the process of European integration requires the need to control demographic stability of the population, migration flows. It is proposed to develop the Strategy of Demographic Development of Ukraine, to found the system of motivating repatriation and to create innovative culture in Ukraine as factors of ensuring demographic stability and strategic competitiveness.

Keywords: European integration, demography, development, competitiveness, migration.

Палінчак М.М.

*доктор політичних наук, професор,
декан факультету міжнародних економічних
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Стебляк Д.М.

*доктор філософії,
доцент кафедри міжнародної політики
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Куклишин М.М.

*магістр факультету міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Palinchak Mykola

*Doctor of Political Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of International Economics
State University "Uzhhorod National University"*

Steblyak Diana

*Doctor of Philosophy,
Associate Professor of the Department of International Politics
State University "Uzhhorod National University"*

Kuklyshyn Mykola

*Master of the Faculty of International Economic Relations
State University "Uzhhorod National University"*

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В роботі розглянуто іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств. Описано, що сучасний етап розвитку економічних зв'язків характеризується активізацією зовнішньоекономічних зв'язків. Невід'ємною частиною світогосподарських зв'язків між державами є процес глобалізації та міжнародної інтеграції. Проаналізовано взаємозв'язок між експортом та економічним зростанням та роль експорту в розвитку міжнародної економіки та бізнесу. Описано статистику експорту товарів і послуг (% ВВП) в період 1960–2023 рр. Досліджено фактори, які відіграють ключову роль у заохоченні невеликих фірм до експорту. Стимулювання експорту є одним з вагомих аспектів розвитку економіки та економічних показників країн світу. На прикладі Китаю, досліджено роль експорту на розвиток економіки. Китай у 1979 році змінив курс і розпочав політику «відкритих дверей». Описано особливості функціонування СЕЗ. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств є важливим. Досліджено іноземний досвід стимулювання експорту в США, Японії, Німеччині. Аналіз досвіду країн в стимулювання експортної діяльності є важливим, адже багато механізмів можуть бути використані для розвитку експортної діяльності в різних країнах світу. Співпраця між країнами та зовнішньоекономічна діяльність є важливою для національної економіки, яка має значний вплив на економічний розвиток країни. Перед усім ключову роль у заохоченні невеликих фірм до експорту сприяє бажання досягти додаткових продажів та прибутків, краще використовувати незадіяні виробничі потужності, просування продукт, зменшити залежність від внутрішнього ринку та ін. Країни застосовують різні методи для стимулювання експорту, а саме: пряме кредитування, страхування кредитів та інші програми страхування; дослідження можливостей грантів; податки: спеціальні відрахування з експортних надходжень, повернення імпортного мита експортерам; застосовують фінансування, щоб стимулювати експорт: заходи із зниження вартості експорту перед відправленням; сприятливий валютний курс; експортні конкурси; кредитування координація діяльності із сприяння експорту; програми із сприяння експорту для малих та середніх підприємств тощо; послуги з підтримки експорту.

Ключові слова: експорт, підприємство, стимулювання експортної діяльності, міжнародний бізнес, інтеграція, глобалізація, держава.

Вступ та постановка проблеми. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств є важливою частиною для розвитку та функціонування економіки країни та її участі в міжнародному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених досліджували особливості та специфіку дослідження іноземного досвіду стимулювання експортної діяльності підприємств. Використано аналітичні та статистичні дані впливових міжнародних інституцій, серед яких – Світовий банк, платформи «Statista».

Мета статті: проаналізувати іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств.

Результати дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активізацією зовнішньоекономічних зв'язків. Невід'ємною частиною світогосподарських зв'язків між державами є процес глобалізації та міжнародної інтеграції, який супроводжується об'єднанням капіталів і міжнародним злиттям корпорацій. У цих умовах глобалізація впливає і залучає до інтеграційних процесів суб'єктів різних організаційно-правових форм, розвивається співпраця між країнами в економічній площині, однією індикаторів якої є експорт та імпорт [1].

Важливими в міжнародному бізнесі є «експорт» і «експортна діяльність», ці поняття в обох випадках використовуються для опису відносин підприємства з іноземними клієнтами. Але в той же час поняття «експорт» і «експортна діяльність» різні, оскільки «експорт» означає продаж і транспортування продукції іноземному діловому партнеру, а «експортна діяльність» передбачає комплекс дій, господарську діяльність, організовану в послідовності етапів і окремих функцій виходу на зовнішній ринок. Підприємства зазвичай починають експортну діяльність з певних мотивів і позитивних ефектів, до яких це може призвести. Серед цих причин – створення позитивного іміджу на внутрішньому ринку, розширення ринків збуту, можливість перерозподілу

комерційних ризиків. Ці перспективи та позитивні ефекти можуть бути нереалізованими або супроводжуватися такими небажаними наслідками для компанії, як додаткові витрати на міжнародний маркетинг, витрати на сертифікацію та реструктуризацію підприємства. Водночас реструктуризація підприємства є процесом безумовно конструктивним, коли він викликаний бажанням вести експортну діяльність та освоювати нові ринки в різних країнах світу чи розширювати свою діяльність [2].

Взаємозв'язок між експортом та економічним зростанням вже давно є полем дослідження не лише для вчених, які аналізують розвиток міжнародної економіки та бізнесу, а також привертають увагу політиків у всьому світі. Адже експорт товарів та послуг є невід'ємним аспектом функціонування та зростання економіки країни. Як припускає В. Столпер – експорт сприяє економічному зростанню через мультиплікаційний ефект зовнішньої торгівлі [7]. Переміщення наявних ресурсів від низькопродуктивних до високопродуктивних вітчизняних експортних галузей збільшує загальний обсяг виробництва та призводить до прискорення зростання виробництва [6].

Згідно даних Світового банку щодо відсотку експорту товарів і послуг (% ВВП), можна проаналізувати, що він є важливою складовою розвитку економіки (рис. 1).

З рис. 1 можна проаналізувати, що експорт товарів і послуг (% ВВП) в 2020 році становив – 26,3%, в 2021 році – 28,9%, в 2022 році – 31%, в 2023 році – 29,3% [3].

Л.С. Леоніду, К.С. Кацікеас, Д. Паліхавадана, С. Спіропулу в праці «Аналітичний огляд факторів, що стимулюють невеликі фірми до експорту: наслідки для політиків», зазначають, що стимулювання експорту виникає через певні фактори і може змінюватися залежно від часового, просторового та галузевого контексту. Незалежно від контекстуальних факторів, існують певні мотиви, які система-



Рис. 1. Експорт товарів і послуг (% ВВП), 1960–2023 рр.

Джерело: [3]

тично відіграють ключову роль у заохоченні невеликих фірм до експорту:

- бажання досягти додаткових продажів, прибутків і зростання;
- краще використовувати незадіяні виробничі потужності;
- використовувати унікальний/запатентований продукт;
- уникнути загрози насиченого внутрішнього ринку;
- зменшити залежність від внутрішнього ринку та реагувати на небажані замовлення з-за кордону та ін. [4].

Стимулювання експорту є одним з вагомих аспектів розвитку економіки та економічних показників країн світу. До прикладу у 1979 році Китай змінив курс і розпочав політику «відкритих дверей». За 15 років, що минули з того часу, країна наполегливо, хоч і поступово, лібералізувала режим торгівлі та іноземних інвестицій. Ця лібералізація супроводжувалася вражаючим зростанням ВВП і зовнішньої торгівлі. Протягом 1980–1990 років ВВП щорічно зростав на 9,5 відсотка, тоді як експорт зростав щорічно на 11 відсотків, це більш ніж удвічі швидше, ніж світова торгівля, а імпорт – на 9,8 відсотка. В 1992 і 1993 роках, річні темпи зростання ВВП перевищили 13 відсотків, а щорічне зростання експорту та імпорту прискорилося до 13 відсотків і 27 відсотків, відповідно [5].

Розподіл китайського експорту в 2023 році серед основних партнерів зображений на рис. 2.

З рис. 2. можна проаналізувати, що частка експорту Китаю в країни АСЕАН становить 15,5%, в ЄС – 14,8%, в США – 14,8 %, в Гонконг – 8,1%, в Японію – 4,7%, в Південну Корею – 4,4%, в Індію – 3,5%.

Така успішна історія економіки та бізнесу Китаю була стимульована багатьма факторами. По-перше,

агресивна проекопортна стратегія центрального уряду. По-друге, активна участь місцевих органів влади та присутність гонконгських і тайванських інвесторів, які шукають джерело дешевої робочої сили. По-третє, з початком політики відкритих дверей центральний уряд використовував різноманітні інструменти для сприяння «експортній культурі»: географічне та галузеве націлювання, відкритий режим іноземних інвестицій та звільнення від мит на ресурси, що використовуються для виробництва експорту та ін. [5].

Вагому роль в Китаї також зіграли спеціальні економічні зони (СЕЗ), які приваблювали іноземних інвесторів та стимулювали експортну діяльність. В Китаї СЕЗ передбачало, багато прерогатив:

- звільнення від державних субсидій, що виплачуються працівникам;
- пріоритет в отриманні кредитів Банку Китаю;
- звільнення від оподаткування прибутку, що переказується за кордон;
- більш тривалі канікули з податку на прибуток підприємств;
- додаткові податкові пільги на прибутки, реінвестовані в експортоорієнтовані або технологічно передові проекти;
- зниження плати за користування землею та пріоритетність отримання комунальних послуг та доступу до транспорту та зв'язку [5].

З 1986 року в Китаї додатковий преференційний режим доступний для експортно-орієнтованих або технологічно передових проектів [5].

Все це та багато інших факторів стимулювало експортну діяльність підприємств.

Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств є важливим, адже багато механізмів можуть бути використані для розвитку експортної діяльності в різних країнах світу (табл. 1).

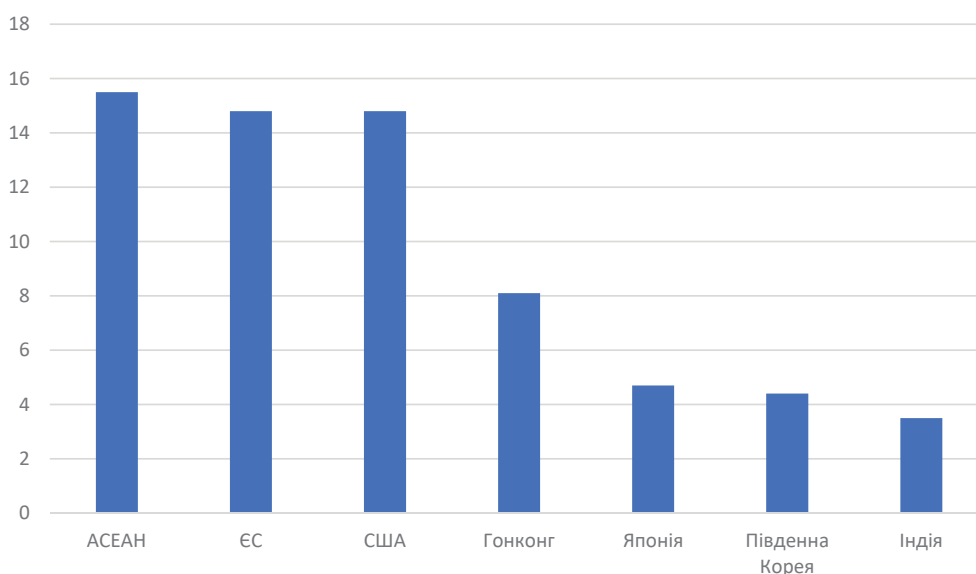


Рис. 2. Розподіл китайського експорту в 2023 році за торговими партнерами

Джерело: [8]

Іноземний досвід стимулювання експорту.

Країни	Суб'єкт	Інструменти
США	Експортно-імпортний банк	пряме кредитування, страхування кредитів та інші програми страхування
	Асоціація з торгівлі та розвитку	технічна допомога, спеціалізовані дослідження, дослідження можливостей, гранти на тренінги та конференції
Японія	Японський уряд	податки: спеціальні відрахування з експортних надходжень, повернення імпортного мита експортерам; фінансування, що стимулювало експорт: заходи із зниження вартості експорту перед відправленням, створення японського банку експортно-імпортних операцій; сприятливий валютний курс; експортні конкурси; кредитування
Німеччина	Федеральне міністерство економіки й технологій	координація діяльності із сприяння експорту всіх федеральних інституцій; програми із сприяння експорту для малих та середніх підприємств тощо
	Федеральне Міністерство закордонних справ	розбудовування іміджу країни; дослідження політичного та економічного середовища
	Німецькі торгові палати	маркетингові дослідження; розбудовування іміджу країни; дослідження політичного та економічного середовища; послуги з підтримки експорту

Джерело: [9, с. 50]

Співпраця між країнами та зовнішньоекономічна діяльність сьогодні розглядається як важлива галузь національної економіки, яка має значний вплив на економічний розвиток країни. В даний час практично немає жодної галузі, яка прямо чи опосередковано не мала б контактів із зовнішніми ринками. Швидко розвиваються прямі зв'язки і створюються спільні підприємства, зростає кількість бартерних операцій. У цих умовах все більшого значення набувають питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності та розвитку експорту [10].

Висновки. Існує чіткий зв'язок між світовою економікою та міжнародною торгівлею. Економічне зростання часто свідчить про збільшення експорту. Міжнародна торгівля визначається як економічні операції між країнами по всьому світу. Сприяння експорту має вирішальне значення для міжнародного бізнесу, оскільки зростання продажів у всьому світі зростає. Експорт продукції збільшив міжнародну торгівлю. Тому, експорт товарів та послуг є вагомим частинною розвитку та функціонування міжнародних бізнес процесів та міжнародної економіки загалом.

Список використаних джерел:

1. Stimulation of foreign economic activities of entrepreneurship on the basis of innovative development. URL: https://www.researchgate.net/publication/349034607_STIMULATION_OF_FOREIGN_ECONOMIC_ACTIVITIES_OF_ENTREPRENEURSHIP_ON_THE_BASIS_OF_INNOVATIVE_DEVELOPMENT (дата звернення: 19.10.2024).
2. Three components model of enterprise's export activity. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-6-issue-1/article-18/> (дата звернення: 19.10.2024).
3. Exports of goods and services (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?end=2023&start=1960&view=chart> (дата звернення: 19.10.2024).
4. Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dayananda Palihawadana, Stavroula Spyropoulou. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330710832685/full/html> (дата звернення: 19.10.2024).
5. Arvind Panagariya. What Can We Learn from China's Export Strategy? URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0032/002/article-A008-en.xml> (дата звернення: 19.10.2024).
6. Wei Zhu, Fayyaz Ahmad, Muhammad Umar Draz, Ilhan Ozturk, Abdul Rehman. Revisiting the nexus between exchange rate, exports and economic growth: further evidence from Asia. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2022.2059692#abstract> (дата звернення: 19.10.2024).
7. Stolper, W. The volume of foreign trade and the level of income. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 61. P. 285–310. DOI: <https://doi.org/10.2307/1880670> (дата звернення: 24.10.2024).
8. Distribution of Chinese exports in 2023, by trade partner. URL: <https://www.statista.com/statistics/270326/main-export-partners-for-china/>
9. Лошенко О.В. Зарубіжний досвід застосування інструментів стимулювання експорту послуг. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21. С. 49–52.
10. External economic activity of enterprises: competitive advantages, state regulation. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/18393101.html> (дата звернення: 20.10.2024).

References:

1. Stimulation of foreign economic activities of entrepreneurship on the basis of innovative development. Available at: https://www.researchgate.net/publication/349034607_STIMULATION_OF_FOREIGN_ECONOMIC_ACTIVITIES_OF_ENTREPRENEURSHIP_ON_THE_BASIS_OF_INNOVATIVE_DEVELOPMENT (accessed: October 15, 2024)
2. Three components model of enterprise's export activity. Available at: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-6-issue-1/article-18/> (accessed: October 19, 2024)
3. Exports of goods and services (% of GDP). Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?end=2023&start=1960&view=chart> (accessed: October 16, 2024)
4. Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dayananda Paliawadana, Stavroula Spyropoulou. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330710832685/full/html> (accessed: October 19, 2024)
5. Arvind Panagariya. What Can We Learn from China's Export Strategy? Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0032/002/article-A008-en.xml> (accessed, October 19, 2024)
6. Wei Zhu, Fayyaz Ahmad, Muhammad Umar Draz, Ilhan Ozturk, Abdul Rehman. Revisiting the nexus between exchange rate, exports and economic growth: further evidence from Asia. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2022.2059692#abstract> (accessed: October 19, 2024)
7. Stolper, W. The volume of foreign trade and the level of income. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 61. P. 285–310. DOI: <https://doi.org/10.2307/1880670> (accessed: October 24, 2024)
8. Distribution of Chinese exports in 2023, by trade partner. Available at: <https://www.statista.com/statistics/270326/main-export-partners-for-china/>
9. Losheniuk O. V. (2017) Zarubizhnyi dosvid zastosuvannia instrumentiv stymuliuvannia eksportu posluh [Foreign experience in the use of tools for stimulating the export of services]. *Ekonomichna nauka. Investytii: praktyka ta dosvid – Economics. Investments: practice and experience*, vol. 21, pp. 49–52.
10. External economic activity of enterprises: competitive advantages, state regulation. Available at: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/18393101.html> (accessed: October 21, 2024)

FOREIGN EXPERIENCE OF STIMULATING THE EXPORT ACTIVITY OF ENTERPRISE

Summary. The foreign experience of stimulating the export activity of enterprises is examined in the work. It is described that the current stage of the development of economic relations is characterized by the activation of foreign economic relations. The process of globalization and international integration is an integral part of global economic relations between states. The relationship between export and economic growth and its role in the development of the international economy and business are analyzed. The statistics of exports of goods and services (% of GDP) in the period 1960–2023 are described. Factors that play a key role in encouraging small firms to export have been studied. Stimulating exports is one of the important aspects of the development of the economy and economic indicators of the countries of the world. As an example, the role of exports in the development of the economy using the example of China has been demonstrated. China changed course in 1979 and started an “open door” policy. Features of SEZ functioning are described. The foreign experience of stimulating the export activity of enterprises is important. The foreign experience of export promotion in the USA, Japan, and Germany was studied. Analysis of the experience of the countries of the world in stimulating export activity is important, because many mechanisms can be used for the development of export activity in different countries of the world. Cooperation between countries and foreign economic activity is important for the national economy, which has a significant impact on the economic development of the country. Countries use various methods to stimulate exports, namely: direct lending, credit insurance and other insurance programs; research on grant opportunities; taxes: special deductions from export revenues, return of import duties to exporters; apply financing to stimulate exports: measures to reduce the cost of exports before shipment; favorable exchange rate; export competitions; lending, coordination of export promotion activities; export promotion programs for small and medium enterprises, etc.; export support services.

Keywords: export, enterprise, promotion of export activity, international business, integration, globalization, state.

Пашкуда М.О.

*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету*

Pashkuda Maksym

*Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІНИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті досліджено діючу практику ціноутворення на вітчизняних електропостачальних підприємствах. Охарактеризовано слабкі сторони комерційних пропозицій, які представлені на ринку послуг постачання електричної енергії. Ідентифіковано конкурентні переваги комерційних пропозицій. Визначено, складовою комерційної пропозиції є графік оплати, який може виступати як конкурентною перевагою, так і слабкою стороною конкретної комерційної пропозиції. Установлено, підприємство має можливість збільшити дохід, шляхом купівлі електричної енергії на різних сегментах, а у випадку правильного прогнозування ціни – придбати частину електричної енергії у виробників за форвардними контрактами. З'ясовано, найбільш доцільним є методичний підхід до формування ціни, коли за рахунок найнижчої цінової пропозиції є змога залучити найбільшу кількість споживачів, що дозволяє підприємству збільшувати прибуток.

Ключові слова: електропостачальне підприємство, ринок електричної енергії, ціноутворення, лібералізація ринку, послуга постачання електричної енергії.

Вступ та постановка проблеми. Ціноутворення – це складний процес, який перебуває під впливом великої кількості факторів. Вибір оптимальної клієнтоорієнтованої ціни на товари чи послуги обумовлює можливість для підприємства захопити новий сегмент ринку або утримати вже існуючий, забезпечує конкурентоспроможність, платоспроможність та прибутковість суб'єкта господарювання. У сучасних умовах функціонування бізнес-середовища ефективне ціноутворення набуває важливого значення, особливо це актуально для нергетики, яка є базовою галуззю вітчизняної економіки.

Стабільність функціонування ринку електричної енергії значною мірою залежить від ефективності ціноутворення на електропостачальних підприємствах. Зважаючи на це, надвичайно важливим є дослідження діючої практики ціноутворення на прикладі вітчизняних підприємств шляхом аналізу та систематизації їх комерційних пропозицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія ціноутворення в компаніях та в галузі загалом ґрунтується на дослідженнях провідних вчених, таких як Ф. Бастія, Е. Бем-Баверка, Дж. Мілля, К. Менгера, А. Маршала, В. Петті, Д. Рікардо, М. Артус [8], А. Сміта, М. Туган-Барановського та ін. Вагомий вклад у дослідження питання методів ціноутворення внесли визначні вітчизняні науковці, як В. Андрієць [7], І. Бланк [7], С. Голов, В. Горьовий, М. Дем'яненко, С. Казанський [9], П. Клепач, В. Лень, А. Лозова [11], М. Макаренко, К. Редченко [10], П. Саблук, Т. Савченко, Г. Ситник [7], С. Тимчук, Т. Швидка [11], Л. Шкварчук. У наукових дже-

релах подано значну кількість методів формування ціни, однак, незважаючи на повноту проведених досліджень, аналіз діючої практики ціноутворення на вітчизняних електропостачальних підприємствах не був здійснений.

Ключовими елементами дослідження є наукові методи, серед яких варто окремо виділити наступні: порівняння, моделювання та ідеалізація, аналіз і синтез, а також використано методичні прийоми систематизації та узагальнення – при формуванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Метою статті є дослідження діючої практики ціноутворення на вітчизняних електропостачальних підприємствах в умовах «ліберальної» моделі ринку в Україні.

Результати дослідження. Ключовим фактором, що впливає на ціноутворення є державне регулювання, оскільки воно значною мірою за допомогою нормативних та регулюючих актів значною мірою впливає на ціноутворення набагато більше ніж інші фактори. Навіть не зважаючи на надання можливості вільного вибору споживачами електропостачальника, у останнього відсутні можливості зацікавити побутового споживача більш дешевою ціною за електричну енергію, окрім як сильному демпінгуванні ціни, що призведе його до досить швидкого банкрутства.

Це призводить до диверсифікації методологічні підходи до формування ціни, які використовуються на вітчизняних електропостачальних підприємствах. Зважаючи на це, варто розглянути та проаналізувати комерційні пропозиції ряду вітчизняних компаній, попередньо згрупувавши їх [1, 2].

У компаній, що належать до першої групи, як правило, існує два види комерційної пропозиції, а саме

з урахуванням вартості розподілу (передачі) електричної енергії мережами згідно тарифів на розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, які затверджуються НКРЕКП України [3] для відповідного класу напруги у відповідному розрахунковому місяці та без його урахування.

Формування ціни на електричну енергію для споживача у відповідному розрахунковому періоді з урахуванням вартості розподілу (передачі) електричної енергії мережами згідно тарифів на розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, які затверджуються НКРЕКП України для відповідного класу напруги у відповідному розрахунковому місяці відбувається за наступною формулою (1):

$$\Pi_{\text{пост}} = \Pi_{\text{факт}} * T_{\text{пос}} + T_{\text{пер}} + T_{\text{розп}} \quad (1),$$

де $\Pi_{\text{факт}}$ – фактична ринкова ціна за 1 кВт/год, що склалась у місяць поставки на енергетичних ринках України;

$T_{\text{пос}}$ – тариф електропостачальника;

$T_{\text{пер}}$ – тариф на передачу НЕК «ДП Укренерго» в відповідному місяці поставки [4];

$T_{\text{розп}}$ – ціна розподілу (передачі) електричної енергії мережами згідно тарифів на розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, які затверджуються НКРЕКП України для відповідного класу напруги у відповідному розрахунковому місяці.

У разі відхилення від прогнозного обсягу споживання, споживач компенсує постачальнику витрати на купівлю обсягу електричної енергії, що спожитий понад прогнозний обсяг або витрати за неспожитий від замовленого обсягу.

Також варто зазначити, фактична ціна електричної енергії на енергетичному ринку РДН України за даними ДП «Оператор ринку», обов'язково враховує надбавку на покриття небалансів в межах узгодженого гранично допустимого відхилення між фактичними та плановими обсягами електричної енергії є також регульованими (таблиця 1).

Таблиця 1

Гранично допустиме відхилення для надбавки на покриття небалансів

Межі граничного допустимого відхилення	К – надбавка на покриття небалансів, грн./кВт*год
±3%	0,013
±5%	0,021
±10%	0,042
±15%	0,05
±20%	0,07

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Крім цього, важливою деталлю комерційної пропозиції є графік оплати за електричну енергію. Так, відповідно до вищезазначеної комерційної пропозиції 100-відсоткова оплата до 24 числа місяця, що

передую місяцю поставки, у разі необхідності графік оплати оговорується за домовленістю сторін. У випадку, коли останній день строку оплати вартості електричної енергії припадає на вихідний або святковий день, то останнім днем строку платежу вважається банківський день напередодні вихідного або святкового дня.

Також важливими умовами запропонованої комерційної пропозиції є подання планового обсягу споживання електричної енергії та можливість коригування замовлених обсягів:

1. Для споживачів групи «а»:

– споживач надає заявку на наступний місяць до 10 числа місяця, що передую місяцю поставки – загальний обсяг споживання в кВт*год.;

– споживач до 24 числа місяця, що передую місяцю поставки надає уточнену погодинну заявку згідно додатку 3 до договору;

– споживач має право коригувати погодинні обсяги споживання електричної енергії в місяці поставки в разі необхідності до 08-00 години дня, що передую дню споживання.

2. Для споживачів групи «б»:

– споживач надає заявку на наступний місяць до 10 числа місяця, що передую місяцю поставки – загальний обсяг споживання в кВт*год.;

– споживач має право коригувати обсяги споживання електричної енергії в місяці поставки до 14-го числа включно один раз на місяць (група «б») – оплативши 100% додатково заявленого обсягу.

Фактичний обсяг спожитої електричної енергії визначається на основі звіту, що подає споживач до ОСР за розрахунковий період по договору надання послуг з розподілу електричної енергії з відповідним ОСР та надає електропостачальнику копію цього звіту в строк не пізніше перших 3 (трьох) робочих днів місяця, наступного за розрахунковим.

Вартість розподілу (передачі) електричної енергії мережами визначається згідно тарифів на розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, які затверджуються НКРЕКП України для відповідного класу напруги у відповідному розрахунковому місяці та заявленого обсягу споживання.

У разі порушення строку оплати споживачу нараховується пеня у розмірі 0,2 % від суми простроченого платежу (але не більше подвійної облікової ставки НБУ, яка діє на день прострочення) за кожен день прострочення. Пеня нараховується відповідно до чинного законодавства України.

Таким чином, електропостачальні підприємства, які віддають перевагу першому типу комерційної пропозиції, формують портфель своїх клієнтів з використанням погодинного прогнозу, який їм надають його споживачі з подальшою оплатою споживачем своїх відхилень фактичного споживання електричної енергії від прогнозу в залежності від групи (група «а» чи група «б»). Конкурентною перевагою при цьому є можливість корегування свого прогнозного графіку споживання, проте таке корегування можливо проводити лише один раз на місяці.

Підприємства другого типу мають більш широкий портфель комерційних пропозицій, які вони можуть запропонувати споживачу, а саме чотири типи комерційних пропозицій для постачання електричної енергії споживачу:

- Комерційна пропозиція № 1-П;
- Комерційна пропозиція № 1-С;
- Комерційна пропозиція № 2-П;
- Комерційна пропозиція № 2-С.

За комерційною пропозицією № 1-П визначення ціни на електричну енергію для споживача у відповідному розрахунковому періоді визначається за формулою (2).

$$P_{\phi}^{\Pi} = P_{\phi}^{\text{Закуп}} + T_{\text{пер}} + M_{\Pi} + T_{\text{розп}} \quad (2),$$

де P_{ϕ}^{Π} – фактична закупівельна ціна для обсягу спожитої споживачем електричної енергії у відповідному розрахунковому періоді;

$T_{\text{пер}}$ – тариф на послуги з передачі електричної енергії, встановлений НКРЕКП на відповідний розрахунковий період;

M_{Π} – маржинальний прибуток постачальника (яка складає 80 грн/МВт·год для цієї комерційної пропозиції);

$T_{\text{розп}}$ – ціна розподілу (передачі) електричної енергії мережами згідно тарифів на розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, які затверджуються НКРЕКП України для відповідного класу напруги у відповідному розрахунковому місяці.

Комерційна пропозиція № 1-С відрізняється від попередньої тим, що споживач самостійно здійснює оплату за послугу з розподілу електричної енергії і тому з розрахунку ціни на електричну енергію для споживача у відповідному розрахунковому періоді виключається показник Трозп, показник маржинального прибутку Постачальника враховується рівним 70 грн/МВт·год.

Комерційна пропозиція № 2-П пропонується для споживачів, по яких середньомісячний обсяг споживання за останні 12 місяців яких становив від 51 МВт·год до 100 МВт·год. Її умови відповідають умовам комерційної пропозиції № 1-П, окрім маржинального прибутку постачальника, що використовується на рівні 60 грн/МВт·год.

Комерційна пропозиція № 2-С пропонується для споживачів, по яких середньомісячний обсяг споживання за останні 12 місяців яких становив від

51 МВт·год до 100 МВт·год. Її умови відповідають умовам комерційної пропозиції № 1-С, окрім маржинального прибутку Постачальника, що використовується на рівні 50 грн/МВт·год.

З метою проведення порівняльного аналізу запропонованих комерційних пропозицій було проведено розрахунок кінцевої вартості електричної енергії для Споживача. Ключовими умовами для розрахунку визначено, що споживач приєднаний до мереж системи розподілу АТ «ВІННИЦЯОБЛЕ-НЕРГО», є споживачем групи «б», має приєднання як до 1 та і до 2 класів напруги, обсяг споживання становить 381,925 МВт·год на місяць.

У зв'язку з тим, що споживач відноситься до групи «б», він не має погодинної фіксації споживання електричної енергії. З метою приведенні місячного обсягу споживання таких споживачів до погодинного використовуються профілі споживання по групі «б». Оскільки, до такого типу споживачів належать ті, хто не належить до групи «а», то погодинний графік споживання формується на основі залишкового графіку в кожному ОСР, який визначається як різниця між надходженням електроенергії в мережі ОСР, його технологічними втратами та графіком споживання споживачів групи «А».

Наступним кроком є пропорційний розподіл спожитих обсягів електричної енергії за місяць з наступним приведенням його до погодинного за допомогою профілю споживання групи «б». Провівши всі розрахунки маємо наступні ціни на електричну енергію для Споживача, що наведено в таблиці 2.

Як видно з таблиці найкращою для споживача є цінова за комерційною пропозицією № 2-П, яка використовує при формуванні надбавку у вигляді маржі. Підприємство має ще один спосіб збільшити власний дохід, який полягає в розподілі купівлі електричної енергії на різних сегментах. У випадку правильного прогнозування ціни, що повинна складатись на РДН завжди є можливість придбати частину електричної енергії у виробників електричної енергії за форвардними контрактами. Значним мінусом для споживача є те, що в своїх комерційних пропозиціях електропостачальні підприємства другого типу пропонують електричну енергію для споживачів середньомісячний обсяг споживання за останні 12 місяців не перевищував 100 МВт·год. Таким чином, необхідно решту електричної енергії докупити у іншого електропостачальника, або ж на організованих сегментах ринку.

Таблиця 2

Визначення ціни на електричну енергію для кінцевого споживача за різними комерційними пропозиціями електропостачальних підприємств

№ з/п	Тип	Пропозиція	Ціна на електричну енергію для кінцевого споживача,
1	Перший тип електропостачальних підприємств	Комерційна пропозиція № 1	6 295,04
2	Другий тип електропостачальних підприємств	Комерційна пропозиція № 1-П	6 194,96
3		Комерційна пропозиція № 2-П	6 174,96

Джерело: сформовано автором

Таким чином, найбільш доцільним в умовах лібералізації ринку є підхід електропостачальних підприємств другого типу, які за рахунок найнижчої цінової пропозиції, можуть залучити найбільшу кількість споживачів, що в свою чергу за рахунок сталої надбавки до ціни (маржі постачальника) дозволить їм збільшувати власний прибуток.

Висновки. Таким чином, було визначено основні методичні підходи до формування ціни на електропостачальних підприємствах. Навіть не зважаючи на надання можливості вільного вибору спожива-

чами електропостачальника, у останнього відсутні можливості зацікавити побутового споживача більш дешевою ціною за електричну енергію, окрім як сильному демпінгуванню ціни, що призведе його до досить швидкого банкрутства.

Як бачимо, на ринку електричної енергії представлено ряд комерційних пропозицій, які мають суттєві відмінності в частині ціноутворення. Однак, для подальшого визначення найбільш оптимальної комерційної пропозиції для конкретного споживача слід здійснити розрахунок кінцевої вартості електричної енергії.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ДП «Профіт Хаб». URL: <https://profhub.com.ua/> (дата звернення: 09.09.2024).
2. Офіційний сайт ТОВ «НОВІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПРОЕКТИ». URL: <https://newpro.energy/> (дата звернення: 09.09.2024).
3. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 09.09.2024).
4. Тарифна передача НЕК «ДП Укренерго» в відповідному місяці поставки, затверджені рішеннями НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozhivachiv/tarif-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi> (дата звернення: 09.09.2024).
5. Методика розрахунку тарифу на послуги постачальника універсальних послуг, затверджена постановою НКРЕКП від 05.10.2018 №1176.
6. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 09.03.2024).
7. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник, 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
8. Артус М.М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Київ : Тернопіль: Економічна думка, 2012. 354 с.
9. Казанський С.В. Ринки електричної енергії: світовий досвід та українські реалії. Частина 1. Особливості запровадження та реформування: методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни «Автоматизовані системи керування та оптимізації режимів енергосистем» студентів спеціальності «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка» спеціалізації «Електричні системи і мережі» усіх форм та видів навчання. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 250 с.
10. Редченко К.І. Ціноутворення в сучасних умовах. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/19_4/222_Redchenko_19_4.pdf (дата звернення 09.03.2024).
11. Швидка Т., Лозова А. Державне регулювання ринку електричної енергії: зарубіжний досвід та перспективи модернізації вітчизняного законодавства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2022. Випуск 72: частина 1. С. 197–202.

References:

1. Ofitsiyniy sait DP "Profit Khab" [Official site of DP "Profit Khab"] Available at: <https://profhub.com.ua/> (in Ukrainian)
2. Ofitsiyniy sait TOV "NOVI ENERHETYCHNI PROEKTY" [Official site of LTD "NOVI ENERHETYCHNI PROEKTY"]. Available at: <https://newpro.energy/> (in Ukrainian)
3. Ofitsiyniy sait NKREKP [Official site of NKREKP]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/> (in Ukrainian)
4. Taryfy na peredachu NEK "DP Ukrenenerho" v vidpovidnomu misiatsi postavky, zatverdzhenni rishenniamy NKREKP [tariffs for transmission to NEC "DP Ukrenenergo" in the corresponding month of delivery, approved by decisions of the NKREKP]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/promislovist/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-nepobutovih-spozhivachiv/tarif-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi> (in Ukrainian)
5. Metodyka rozrakhunku taryfu na posluhy postachalnyka universalnykh posluh, zatverdzhena postanovoiu NKREKP vid 05.10.2018 №1176 [The method of calculating the tariff for the services of a universal service provider, approved by the resolution of the National Committee of the National Committee of the Russian Federation No. 1176 of 10.05.2018] (in Ukrainian)
6. Smit A. (2001) *Dobrobut natsii. Doslidzhennia pro pryrodu ta prychyny dobrobutu natsii* [The welfare of nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Welfare of Nations]. Kyiv: Port-Royal (in Ukrainian)
7. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriets V.S. (2017) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Enterprise finance management] Kyiv: Kyiv national trade and economy University. (in Ukrainian)
8. Artus M.M. (2012) *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoi ekonomiky : monohrafiia* [Formation of the pricing mechanism in the conditions of the market economy: monograph]. Kyiv: Ternopil: Economic thought (in Ukrainian)

9. Kazanskyi S.V. (2017) Rynky elektrychnoi enerhii: svitovy dosvid ta ukraïnski realii. Chastyna 1. Osoblyvosti zaprovadzhennia ta reformuvannia: metodychni vkazivky dlia samostiinoi roboty z dystsypliny "Avtomatyzovani systemy keruvannia ta optymizatsii rezhymiv enerhosystem" studentiv spetsialnosti "Elektroenerhetyka, elektrotekhnika ta elektromekhanika" spetsializatsii "Elektrychni systemy i merezhi" usikh form ta vydiv navchannia [Electric energy markets: world experience and Ukrainian realities. Part 1. Features of implementation and reform: methodological guidelines for independent work in the discipline "Automated control systems and optimization of power system modes" of students majoring in "Electrical power engineering, electrical engineering and electromechanics" majoring in "Electrical systems and networks" of all forms and types of education]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 250 p. (in Ukrainian)
10. Redchenko K.I. (2009). Tsinoutvorennia v suchasnykh umovakh [Pricing in modern conditions]. *Zbirnyk naukovotekhnichnykh prats. Naukovyi visnyk NLTU Ukraine*, No 19.4. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/19_4/222_Redchenko_19_4.pdf (in Ukrainian)
11. Shvydka T., Lozova A. (2022) Derzhavne rehuliuвання rynku elektrychnoi enerhii: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy modernizatsii vitchyznianoho zakonodavstva [State regulation of the electric energy market: foreign experience and prospects for modernization of domestic legislation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, No 72:1, pp. 197-202. (in Ukrainian)

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF PRICES AT DOMESTIC ELECTRIC SUPPLY COMPANIES

Summary. The article examines the current practice of pricing at domestic electricity supply enterprises. The purpose of the article is to study the current practice of pricing at domestic electricity supply enterprises in the conditions of the "liberal" market model in Ukraine. The stability of the functioning of the electricity market largely depends on the efficiency of pricing at electricity supply companies. Considering this, it is extremely important to study the current practice of pricing on the example of domestic enterprises by analyzing and systematizing their commercial offers. Weaknesses of commercial offers presented on the market of electricity supply services are characterized. Competitive advantages of commercial offers are identified. It has been determined that a component of a commercial offer is a payment schedule, which can be both a competitive advantage and a weakness of a specific commercial offer. Electricity supply companies that prefer the first type of commercial offer form a portfolio of their customers using the hourly forecast provided by their consumers, with subsequent payment by the consumer of deviations of the actual consumption of electricity from the forecast, depending on the group (group "a" or group "b"). A competitive advantage is the ability to adjust your forecasted consumption schedule, but such adjustment can be made only once a month. It has been established that the company has the opportunity to increase income by purchasing electricity in various segments, and in the case of correct price forecasting, to purchase part of the electricity from producers under forward contracts. However, the most expedient in the conditions of market liberalization is the approach of electricity supply enterprises of the second type, which, due to the lowest price offer, can attract the largest number of consumers, which, in turn, due to a constant premium to the price (supplier's margin), will allow them to increase their own profit. Thus, the electricity market presents a number of commercial offers that have significant differences in terms of pricing. However, in order to further determine the most optimal commercial offer for a specific consumer, the final cost of electricity should be calculated.

Keywords: electricity supply company, electricity market, pricing, market liberalization, electricity supply service.

Пілюков А.О.

*аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0802-4361>*

Pilyukov Anatoliy

*PhD Student of the Department of Hotel and Restaurant Business
State University of Trade and Economics*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Анотація. У цьому доробку сформульовані основні поняття та проаналізована сучасна література із зазначеної тематики. Наведено визначення різних авторів та надані відповідно різні критерії оцінки результативності проєктів. Зроблено фундаментальний аналіз їх тверджень, який дає можливість прослідкувати всю контроверсійність існуючих думок та тверджень щодо поняття «результативність проєкту» та досягнути всю складність визначення цього поняття та виокремлення факторів та критеріїв його оцінки. Багатофакторність і динамізм, притаманний кожному проєкту, значно ускладнює процес оцінки, а відкладений позитивний ефект робить цей процес майже неможливим. Різноманітні цілі, різні критерії та ступінь залучення впливає на те, що результативність може означати різні речі для різних людей у різних проєктах у різні моменти часу, залежно від особистих обов'язків чи рис характеру, або технологічних невизначеностей щодо проєкту. Також, стаття розглядає різницю у певних споріднених, а подекуди взаємозамінних понять, які додають непорозуміння та призводять до підміни понять, що веде до тотального хаосу та мішанини.

Ключові слова: управління проєктом, результативність проєкту, критерії результативності, критичні фактори результативності, критичні критерії результативності.

Вступ та постановка проблеми. Управління проєктами, як і менеджмент в цілому, має базуватися на певних критеріях та факторах для прийняття відповідних правильних та своєчасних рішень. Отже, необхідно чітко сформулювати фактори та критерії результативності проєкту для оцінки його ефективності та відповідності вимогам визначеним стейкхолдерами на старті проєкту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Pinto J. та ін. вважають, що визначення результативності управління проєктом є нетривіальною задачею, тому результативність в управлінні проєктами є більш широким поняттям організаційної ефективності, яке не позбавлене сенсу та проблем, оскільки визначення того, що означає сама результативність, не завжди чітко сформульоване [1].

Результативність в управлінні проєктами часто можна вважати виконанням проєкту відповідно до певних визначених метрик, розуміння внеску проєкту у загальну організаційну ефективність, що є складним завданням. Загалом, організаційну ефективність можна прагматично розуміти як довгострокову ефективність, що впливає з операційної діяльності, яка ґрунтується на організаційних місіях та цінностях і відповідає їм. Zwikael O. та Meredith J. зазначають, що з практичної точки зору організаційну ефективність необхідно проаналізувати з точки зору того, чи допомагає проєкт досягти встановлених цілей бізнес-кейсу або, зрештою, він виявляється сприйнятим, як цінна інвестиція [2]. Однак, Volden G. та Welde M. вважають, що досі не

зрозуміло, як соціальний вплив результативності визначається на різних етапах життєвого циклу проєкту в сучасних реаліях управління проєктами [3]. Крім того, Abdallah S. та ін. вважають, що неясно, як взаємопов'язані різні виміри результативності проєкту і як їх можна виміряти, який буде дійсним з контекстної точки зору [4]. Однак для забезпечення такої ясності потрібно прийняти багатофакторність і динамізм як частку, яка присутня в кожному проєкті, а це означає, що деяка неоднозначність або багатозначність щодо результативності проєкту все одно залишатиметься у кінцевому підсумку. Іншими словами, організаційну ефективність можна розглядати лише після завершення проєкту та оцінки результативності управління проєктом. Більше того, результативність може означати різні речі для різних людей у різних проєктах у різні моменти часу, наприклад, залежно від особистих обов'язків чи рис характеру, чи технологічних невизначеностей щодо проєкту. Тому визначення часу, процесу та точки зору, з якою слід оцінювати результативність проєкту та продуктивність, що лежить в його основі, залишається складним завданням.

Отже, автором було зведено декілька визначень різних авторів щодо результативності проєкту (табл. 1).

Мета статті: надати різні точки зору з приводу основного категоріально-понятійного апарату результативності проєкту. Навести різні точки зору авторів та проаналізувати відмінності та протиріччя. Виокремити суть та спробувати сформулю-

Зведення визначень результативності проєкту різних авторів

Джерело	Визначення
Shenhar A., Dvir D., Levy, O., Maltz, A. (2001)	результативність це багатовимірна концепція, що включає ефективність проєкту, вплив на клієнта, результативність бізнесу та підготовку до майбутнього
Turner J., Zolin R. (2012)	результативність проєкту визначається ефективністю проєкту, впливом на клієнта, вигод для бізнесу та підготовкою до майбутнього
Ika L. A., Pinto J. K. (2022)	визначає результативність проєкту через досягнення продуктивності в управлінні проєктом, досягнутих результатів і реалізації вигод
Atkinson R. (1999)	результативність проєкту визначає як досягнення «залізного трикутника», а також задоволення зацікавлених сторін і отриманих переваг

Джерело: розроблено автором

вати власні критерії та визначення результативності базуючись на проаналізованому матеріалі, та висновках, зроблених іншими авторами, що досліджували цю тему.

Результати дослідження. Підсумовуючи визначення результативності проєкту як поняття, можемо зауважити, що воно часто обговорюється, але консенсусу щодо його значення досягають рідко. Це пов'язано з тим, що результативність проєкту є складним поняттям, яке має кілька різних значень. По суті, концепція результативності може мати кілька тлумачень через різні уявлення, які вона породжує, що призводить до розбіжностей щодо того, що можна вважати результативним проєктом. У 1950-х роках Atkinson R. та багато інших авторів визнали результативність проєкту потрійними обмеженнями (час, вартість, специфікація) як стандартну міру результативності [5]. Varajao J. та ін., що потрійнні обмеження і надалі залишаються дуже важливими в оцінці результативності проєктів Інформаційні Системи (IC) разом з іншими критеріями, такими як задоволеність зацікавлених сторін або переваги проєкту [6]. Однак Andytiias Dwi Adywiratama та ін. вважають, що проєкти IC не завжди можна розглядати як такі, що досягли результату або повністю провалилися, і різні зацікавлені сторони можуть по-різному сприймати терміни «результативність» і «провал» [7].

Pinto J. та ін. вважають, що існує кілька причин наголошення на важливості отримання точного визначення, що стоїть за поняттям результативності проєкту, – деякі з них професійні, а інші – наукові [8]. По-перше, без чітких керівних принципів оцінки результативності, кар'єра менеджерів проєктів часто суттєво страждає. Тобто, якщо організації та їх управлінський персонал мають лише невизначене уявлення про те, що складає (або має) становити результативність проєкту в конкретній організації, або якщо різні ключові члени організації пропонують неоднозначні критерії про те, як і коли вони оцінюють реалізацію проєкту, їх менеджери проєктів можуть бути неправильно винагороджені або покарані через нечіткі оціночні критерії. Etienne Roux та ін. підтверджують, що надання помилкових або передчасних оцінок успішності проєкту може згодом надіслати іншим менеджерам проєктів сигнали про те, чого, «очевидно», організація очікує від

них, і змусити їх відповідним чином змінити свої підходи, навіть якщо ці зміни в кінцевому підсумку будуть мати несприятливий вплив на їх проєкт [9].

По-друге, нездатність пов'язати результативність зі стратегічними цілями організації дозволяє розмити його визначення, оскільки різні зацікавлені сторони застосовують різні оцінки та/або показники. Endang Sulistiyani та ін. стверджують, що будь-який набір заходів має враховувати більше однієї потреби та має представляти інтереси більш ніж однієї групи зацікавлених сторін [11]. Але перш за все, заходи результативності повинні відображати стратегічні наміри компанії та її бізнес-цілі.

По-третє, результативність, яка винагороджує часткову продуктивність або деяку обмежену підмножину критеріїв, відкриває можливість для додаткових патологій чи токсичної поведінки, включаючи нормалізацію девіантної поведінки, оскільки менеджери проєктів та їх команди отримують повідомлення про те, що скорочення, прийняті щодо проблем якості чи безпеки, можна пробачити, якщо проєкт буде завершено вчасно або в рамках бюджету.

По-четверте, має бути чітке розмежування між результативністю проєкту та отриманими згодом вигодами.

По-п'яте, результативність проєкту часто діє як «відкладений» індикатор поточного розуміння теорії проєктних організацій та проєктної роботи. Тобто, глибше проникаючи в проблеми управління проєктами – оскільки самі проєкти дедалі більше інтегруються в різні організації – необхідно переглядати розуміння цієї ключової метрики, щоб побачити, як її потрібно модифікувати, щоб вона відображала поточні реалії. Тим не менш, Fahad K. Alqahtani наголошує, що результативність і невдача не є «чорно-білими» поняттями, оскільки один і той же проєкт може мати як елементи результативності, так і невдачі, та різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди [11].

Edison H. та ін. вважають, що управління проєктами (як теорія, так і практика) переживає період бурхливого розвитку. Проєкти, як правило, згодом стикаються з численними «ударами» перевитрат часу та бюджету, провалами бізнес-кейсів, розчаруванням зацікавлених сторін та дефіцитом стійкості [12]. З таким поширенням використання проєктного менеджменту та невеликою результативністю вини-

кла потреба у переоцінці ключових організаційних принципів та цільових завдань, що призвело до постійної зацікавленості не просто до використання проектного менеджменту, а й до найкращих практик, за допомогою яких ключові групи зацікавлених сторін можуть колективно узгодити на етапі затвердження бізнес-кейсу та оцінити на етапі реалізації вигоди проекту та його результативність. На практиці, це проблема, яка не має рішення, оскільки зацікавлені сторони часто дотримуються різних, якщо не протилежних поглядів на результативність, і згодом вони можуть змінити свою думку, і проект може фактично не забезпечити своєї цільової цінності або бажаної цінності зацікавлених сторін.

Тому у таблиці 2 наведено інформація щодо зміни критеріїв оцінки результативності проектів за певний період часу.

У перший період (1960-і–1980-ті) залізний трикутник був домінуючим виміром результативності, і спостерігалася відсутність емпіричних досліджень, оскільки більшість з них були зосереджені на звітах практиків про їх досвід. Другий період (1980–2000) був зосереджений на емпіричних дослідженнях. Модель результативності включає час, вартість, якість та переваги для зацікавлених сторін. На той час акцент змістився з результативності плану проекту на результативність бізнес-кейсу, хоч і з деяким урахуванням переважно внутрішніх зацікавлених сторін. На сьогодні розглядається сім вимірів: якість інформації, якість системи, намір використовувати (ставлення), використання (поведінка), задоволеність користувача та чисті вигоди [1].

Отже, поступове розуміння результативності з роками призвело до більш інтеграційних підходів. Однак, ця еволюція схожа на прогрес від того, що Schutz W. називає «поверхневою простотою» до «заплутаної простоти» [14]. По-перше, існуючі під-

ходи фокусуються на конкретних типах проектів, але вони рідко бувають загальними та задовольняють ширшим класам чи умовам. Тобто «ці підходи включають загальні елементи, які можна використовувати у всіх проектах (наприклад, своєчасне завершення та задоволеність клієнтів), а також елементи, які актуальні лише для певних типів проектів, але не підходять для виміру результативності інших».

По-друге, згідно з теорією непередбачених обставин, різні проекти потребують різних моделей результативності проекту має бути адаптована до специфіки проекту та його особливостей. Varajão J. та ін. стверджують, що відсутність загальних моделей результативності робить недоцільним ведення переговорів про «визначення результативності серед ключових зацікавлених сторін до початку проекту та в кількох контрольних точках протягом життєвого циклу проекту» [14]. Зацікавлені сторони не мають економного набору вимірювань результативності, таких як критерії оцінки ОЕСР, на які вони могли б покластися для формування практичного консенсусу, незважаючи на їхні очікування, що розходяться, і стейкхолдери не можуть порівнювати показники результативності проектів різних типів. По-третє, існуючі моделі результативності рідко враховують ключовий вплив таких факторів, як сприйняття зацікавлених сторін, питання сталого розвитку та міркування стійкості. Наприклад, Magalhães L. та ін. наполягають на тому, що відносна важливість вимірювань результативності проекту може змінюватися з часом [14].

По-четверте, рідко зустрічаються описи результативності, які включають єдині почуття спільноти зацікавлених сторін проекту з різними очікуваннями щодо «того, що було зроблено та досягнуто», тобто загальну картину, без якої втрачається реальний

Таблиця 2

Еволюція критеріїв результативності проектів

	Період 1960–1980	Період 1980–2000	Період після 2000-х до сьогодні
Критерії результативності	Залізний трикутник (час, вартість, якість)	Залізний трикутник Переваги бізнес-кейсів Переваги для ключових внутрішніх зацікавлених сторін (клієнт/фонд, власник, кінцеві користувачі, команда проекту, співробітники організації)	Залізний трикутник Переваги бізнес-кейсів Вартість інвестиції для фінансування/власника, організації з постачання (або інших партнерів). Переваги для внутрішніх зацікавлених сторін Переваги для зовнішніх зацікавлених сторін Символічні та риторичні оцінки та приписування результативності різними зацікавленими сторонами. Вплив на громаду, навколишнє середовище, суспільство або сталий розвиток
Ланцюжок результатів	Процес досягнення результатів	Результати	Впливи
Часовий горизонт	Короткостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
Акценти	Результативність плану проекту	Результативність бізнес-кейсу	Зелена ефективність та сталий розвиток

Джерело: власна розробка автора

зміст проєкту. Тим не менш, Lavagnon A. та ін. доводять, що результативність проєкту може бути поєднаним процесом управління проєктом та навколишнім контекстом. Критерії результативності можуть представляти як вхід, так і вихід процесу управління проєктом, тим самим вказуючи на протиріччя між результативністю, передбаченою у плані проєкту, та продуктивністю, яка досягається після завершення проєкту [15].

По-п'яте, існуючі моделі загалом і в цілому визначають виміри результативності, але вони не розглядають, як різні виміри співвідносяться один з одним та з результативністю проєкта в цілому. Riesener M. та ін. у своєму дослідженні підкреслюють, що моделі результативності проєктів не відповідають складності сьогодення, оскільки вони рідко пов'язують різні, але взаємопов'язані і навіть парадоксальні аспекти проєктів [16]. Однак, Ika L. та ін. зазначають, що складний феномен результативності проєкту вимагає «складних типів дослідження», отже більш теоретично складних, але практично значущих моделей поведінки та результативності проєкту [8].

Впродовж останніх трьох десятиліть, особливо в рамках міжнародних проєктів розвитку, члени ОЕСР успішно просували використання своїх критеріїв оцінки. Ці критерії містять: актуальність (чи робить проєкт правильні речі), ефективність (наскільки добре використовуються ресурси), продуктивність (чи досягає проєкт своїх цілей), вплив (які зміни вносить проєкт), стійкість (чи зберігатимуться вигоди проєкту) та критерій узгодженості (як проєкт вписується в інші проєкти). Хоча проблеми у дослідженнях результативності проєкту виникли понад три десятиліття тому, робота продовжується швидкими темпами, оскільки і практики, і вчені продовжують боротися з проблемою розробки економічного набору ключових показників результативності (груп схожих критеріїв результативності), з якими спонсори проєкту, власники проєкту, менеджери проєктів, члени команди та постачальники і навіть кінцеві користувачі чи бенефіціари могли б мінімально погодитися, незважаючи на їхні погляди. У літературі з управління проєктами не існує зафіксованої теорії для визначення результативності проєкту, яка включала б як точку зору кількох груп зацікавлених сторін, так і спільне використання вимірів результативності для цього проєкту.

Korhonen T. та ін. стверджують, що результативність проєкту часто розмивається такими спорідненими поняттями, як ефективність, успішність та продуктивність, що можна знайти лише у деяких дослідженнях або у глосарії ОЕСР та міжнародних агенцій з розвитку [18]. Результативність та продуктивність проєкту часто включають елементи як ефективності («робити все правильно» або максимізувати результати для заданої кількості входів або ресурсів), так і результативності («робити правильні речі» або досягати результатів та впливів проєкту), до яких додаються актуальність, узгодженість, вплив та стійкість, визначених ОЕСР. Chileshe N. та

ін. виокремлюють, що результативність проєкту відрізняється від продуктивності проєкту [19]. Результативність проєкту – це кінцева точка чи досягнення мети, яку організація та пов'язані з нею зацікавлені сторони прагнуть досягти за допомогою тимчасового починання. Продуктивність проєкту натомість вимірює ступінь, в якому процеси та практики управління, що використовуються для реалізації проєкту, ймовірно, допоможуть досягти запланованих цілей проєкту та очікувань зацікавлених сторін. У той час як Debela G. та ін. вважають, що критерії результативності відносяться до досягнення мети та завдань проєкту, часто після завершення (тобто під час експлуатації або реалізації вигод), показники ефективності відносяться до їх базових процесів та практик управління, часто під час виконання або завершення [20]. Фактичне значення мети, досягнуте проєктом при завершенні, може відрізнитися від цільового значення мети, призначеного йому при ініціюванні (тобто очікуваної результативності), або бажаного значення, що очікується зацікавленими сторонами у будь-який час протягом життя проєкту, або ймовірне значення незавершеного проєкту під час виконання.

Hans R. у своєму дослідженні доводить, що можна говорити про ефективність плану проєкту (або реалізації вигод), якщо йдеться про сам процес управління проєктом (або реалізації вигод) і про те, як він може допомогти забезпечити результативність проєкту зрештою [21]. Підсумовуючи, ефективність проєкту — це ступінь, у якому під час виконання чи завершення мета і завдання проєкту, заплановані показники і очікування зацікавлених сторін перебувають у процесі виконання чи ні.

Одним з базових і критичних елементів результативності проєкту є безпосередньо визначення результативності, яке ґрунтується на певних критеріях та факторах, які можна вимірювати. Отже, необхідно визначитися з поняттями критичних факторів та критеріїв результативності проєкту, які наведено нижче (табл. 3, 4).

Підсумовуючи вищенаведене в таблиці необхідно зауважити, що було створено численні моделі критичних критеріїв та факторів результативності, щоб допомогти керівникам проєктів у визначенні необхідної інформації для керування проєктами. Kumar V. та ін. наголошують на тому, що існує певна кількість критеріїв та факторів якими може оперувати менеджер, але визначити чіткий набір чи комбінацію дуже важко, тому що кожен проєкт унікальний і може мати різний набір факторів та критеріїв оцінки його успішності [22]. Одним із найважливіших внесків є спостереження причинно-наслідкових зв'язків між критичними факторами результативності та показниками результативності та врахування п'яти людських факторів, включаючи особистісні характеристики, суспільну культуру, залученість клієнтів, здатність команди, а також навчання, які впливають на результативність поточних проєктів розробки програмного забезпечення.

Таблиця 3

Визначення поняття критичних факторів результативності

Джерело	Визначення
Wang T., Xu J., He Q., Chan A. (2023),	Критичні фактори результативності проєктів включають адекватну доступність ресурсів, відносини із зацікавленими сторонами, ефективну комунікацію та координацію, громадську підтримку та чітке стратегічне бачення
A. de Wit (1988)	Критичні фактори результативності визначаються як входи в систему управління, які прямо чи опосередковано впливають на результативність проєкту
PRINCE2	Критичні фактори результативності визначаються як елементи проєкту, які є критично важливими для досягнення проєктом своєї місії чи мети
Lamprou A., Vagiona D. (2022)	Визначає критичні фактори результативності в управлінні проєктами як досягнення цілей проєкту, підтримання стандартів якості та забезпечення задоволеності клієнтів
Lester A. (2021).	Критичні фактори результативності є ключові дії та умови, які повинні бути виконані для досягнення бажаних результатів проєкту, включаючи цілі щодо часу, вартості та якості.

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 4

Визначення поняття критичних критеріїв результативності

Джерело	Визначення
Project Management Institute.	Критичні критерії результативності – це основні елементи, які мають бути виконані, щоб проєкт вважався успішним. Вони часто визначаються в термінах конкретних, обчислюваних результатах, які відповідають цілям проєкту.
PRINCE2	Критичні критерії результативності – це конкретні показники або заходи ефективності, які використовуються для визначення результативності проєкту. Ці критерії визначаються на етапі ініціації та використовуються для оцінки ефективності проєкту.
Anderson M., Taylor J. (2024)	Критичні критерії результативності – це конкретні, вимірювані фактори, необхідні для досягнення цілей проєкту та забезпечення успішних результатів проєкту.
Zhang L., Nguyen T. (2024)	Критичні критерії результативності – це контрольні показники, які менеджери проєктів використовують, щоб визначити, чи досягнуто цілей проєкту та чи є продуктивність проєкту задовільною.
Brown K., Lee, R. (2024)	Критичні критерії результативності є критеріями, які використовуються для оцінки того, чи досягають стратегічні ініціативи поставлених цілей або бажаних організаційних результатів.

Джерело: власна розробка автора

Завдяки редукційно-аналітичному підходу в звичайних теоріях управління проєктами існуючі моделі критичних факторів результативності майже повністю покладаються на припущення. Хоча такі моделі були корисними для більшості проєктів, якими можна керувати на основі невеликої кількості вимірюваних змінних, але це стає неможливим при великому масиві даних. Тому слабкість цих моделей полягає в нездатності лінійних моделей реагувати на складні проблеми відкритих систем, що характеризуються кількома колами зворотного зв'язку між елементами системи. Зменшення взаємодії між елементами моделі зменшує їх корисність, обмежуючи здатність керівника проєкту реалістично розуміти поведінку системи та результати взаємозв'язку елементів системи.

Щоб отримати повне розуміння потенційного застосування концепцій критичних факторів результативності в управлінні проєктами, необхідно запровадити цілісний підхід.

Одним із фундаментальних припущень цілісної парадигми є те, що поведінку проєкту слід роз-

глядати з різних точок зору з метою їх синтезу для отримання повного розуміння системи. На відміну від редукціонізму, де аналіз є основним методом, цілісна парадигма базується на синтезі як методі, який дозволяє зрозуміти конкретну концепцію шляхом розуміння того, як частини пов'язані між собою, щоб утворити ціле, а також як уся система функціонує у своїй екосистемі. Можна сказати, що синтез дозволяє запровадити розуміння того, що взаємодія між частинами системи створює поведінку системи. Оскільки синтез розглядає ціле, система розглядається як чорний ящик, і спостерігається її загальна поведінка, те, що система робить або досягає, а не те, як елементи системи цього досягають.

Щоб застосувати цілісно-синтетичну парадигму для визначення моделей критичних факторів результативності для проєктів програмного забезпечення, необхідно визначити основні елементи системи та їхні взаємозв'язки та взаємодії. По-друге, необхідно розглянути, як ці елементи та їхні взаємозв'язки впливають на загальну поведінку програмного проєкту. По-третє, важливо визначити критичні фак-

тори результативності, які впливають на загальну поведінку системи, і визначити, як вони взаємодіють один з одним та з іншими елементами системи. Такий підхід надасть керівникам проєктів більш повне розуміння критичних факторів результативності програмного забезпечення та дозволить їм розробити стратегії ефективного керування цими факторами.

Хоча багатовимірність не завжди виявляється в його оцінці, результативність проєкту є багатограним явищем, яке розвивається згодом залежно від типу проєкту, зацікавлених сторін і контексту в цілому. А згідно теорії непередбачених обставин, різні типи проєктів мають різні заходи результативності. Pinto J. та ін. додають, що короткострокові оцінки ефективності можуть не працювати для тих проєктів, які потребують часу для комерціалізації зусиль для досягнення результативності або прояву соціальних наслідків [9]. Навіть той самий тип проєкту може мати різні заходи результативності. Існує понад сімдесят п'ять окремих заходів результативності для проєктів з розробки нових продуктів, і немає єдиної думки про те, яка з них працює найкраще. Hans R. та ін. стверджують, що національна культура також може впливати на те, як оцінюється результативність проєкту, особливо у довгостроковій перспективі [23]. Традиційно результативність проєкту прирівнювалась до «залізного трикутника». Найбільш обговорюване в даний час дослідження перевитрати бюджету або часу. Однак, на думку дослідників Zorica Mitrović та ін., ця проблема є лише одним із вимірів результативності проєкту [24]. Грунтуючись на теорії непередбачених обставин і припускаючи, що стратегічні міркування або характеристики складності в рамках проєкту мають різну вагу, пропонують п'ять вимірів результативності, що перетинаються: ефективність (наприклад, час, вартість і продуктивність), вплив на команду (наприклад, специфікації та вигоди), вплив на клієнта (наприклад, моральний дух, зростання), ділова та пряма результативність (наприклад, продаж та прибуток) та підготовка до майбутнього (наприклад, новий ринок та організаційні можливості). Але має місце вірогідність, що проєкти, які в короткостроковій перспективі вважаються успішними, згодом можуть стати довгостроковими, діловими чи стратегічними катастрофами, а інші, які вважаються короткостроковими невдачами, з часом цілком можуть перетворитися на гучні позитивні результати. Zwiakel O. та ін. провели пов'язану різницю між результативністю управління проєктом, тобто досягненням плану проєкту, і «результативністю інвестицій у проєкт», тобто реалізацією цілей бізнес-кейсу через довгий час після завершення [2].

Різниця між короткостроковою та середньостроковою результативністю не є однозначною і, по суті, неавтоматично сприяє деяким із найсудовіших дебатів у галузі управління проєктами. Згідно Wang X. та ін. ця відмінність лежить в основі напруженості навколо так званих «дебатів про помилку планування», розмови про те, якою мірою проєкти схильні

давати надто багато обіцянок і не виконувати їх [12]. Siddiquei A. та ін., прихильники помилки планування припускають, що ефективність проєкту «причинно ізольована» від процесу управління проєктом [25], і, таким чином, результативність проєкту це відповідність критеріям, встановленим заздалегідь у плані проєкту, а показник вимірювання – цільовий показник бюджету. Pinto J. та ін., навпаки, критики помилки планування, приймають ширше поняття проєкту, раціональності та результативності; припускають, що процес управління проєктом є послідовним та відіграє ключову роль у результативності і тому заздалегідь не можна визначити, яким буде результативність і як її виміряти, особливо в мінливих умовах [1].

Отже, Volden G. та ін. незважаючи на відсутність консенсусу щодо природи результативності проєкту, вимір результативності проєкту перейшов від досить одномірної, спрощеної та редукціоністської шкали (наприклад, залізного трикутника) до більш багатовимірних, цілісних, динамічних та інтеграційних моделей результативності [3].

Висновки. Всі вищезазначені фактори відносяться або до проєктів в інформаційних системах або до загальних проєктів, тому на думку автора можна виділити наступні фактори як: підтримка керівництва, залучення користувачів, оптимізація, кваліфіковані ресурси, досвід управління проєктами, гнучкий процес, чіткі бізнес-цілі, емоційна зрілість, виконання, а також інструменти та інфраструктура та систематизувати їх за наступними категоріями: організаційні, людські, процесні, технічні та проєктні.

Слід зазначити, що критичні фактори результативності широко вивчаються в управлінні проєктами для виявлення ключових елементів та сприяють підвищенню результативності проєкту. Однак традиційний редукціоністський підхід до визначення критичних факторів результативності критикувався за те, що не враховував складні взаємозв'язки між факторами. Для усунення цього обмеження пропонується цілісна перспектива та аналітико-синтетичний підхід для підвищення ефективності моделей критичних факторів результативності. Цей підхід включає аналіз характеристик програмних проєктів, проведення огляду літератури для виявлення повного списку критичних факторів результативності та синтез цих факторів у модель, яка враховує багатовимірну концепцію результативності. Отримана інтегрована модель критичних факторів результативності може бути представлена у вигляді ациклічного графа, який підкреслює взаємозв'язки між елементами системи та вимірами результативності. Хоча цей підхід забезпечує збалансований набір критичних факторів результативності, він також може визначити необхідність унікальної аналітико-синтетичної методологічної основи справжнього розуміння структури та функціонування складних систем. Такий підхід теж не можна вважати вичерпним та всеосяжним, тому що існують певні обмеження для застосування та специфічність

певних типів проєктів у різних галузях економіки, що практично унеможливляє зробити універсальну та всеосяжну модель, яка буде включати всі необхідні методи, критерії, фактори та процеси та бути ефективною на всі сто відсотків. Наведена інформа-

ція може слугувати концепцією для застосування та, як і будь яка методологія, має бути скомпенсована та скоригована на обставини, специфіку та фактори, які можуть бути унікальними для певних проєктів та галузей, де воно буде застосовуватися.

Список використаних джерел:

1. Pinto J., Davis K., Ika L., Jugdev K., Zwikael O. (2022) Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 831–834.
2. Zwikael O., Meredith J. (2021) Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 68(6), pp. 1745–1757.
3. Volden G., Welde M. (2022) Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, vol. 40 (6), pp. 703–714.
4. Abdallah S., El-Boukri S., Floricel S., Hudon P., Brunet M., Petit M., et al. (2022) A process-oriented framework to measure development performance and success of megaprojects. *International Journal of Project Management*, vol. 40(6), pp. 685–702.
5. Atkinson R. (1999) Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, vol. 17(6), pp. 337–342.
6. João Varajão, João Carlos Lourenço, João Gomes, (2022) Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research, *Heliyon*, vol 8(12), pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11977>
7. Andytias Dwi Adywiratama, Chielsin Ko, Teguh Raharjo, Andi Wahbi, (2022) Critical success factors for ICT project: A case study in project colocation government data center, *Procedia Computer Science*, vol. 197(2022), pp. 385–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.154>
8. Pinto J., Davis K., Ika L., Jugdev K., Zwikael O. (2021) Call for papers for special issue on project success. *International Journal of Project Management*, vol. 39(2), pp. 213–215.
9. Etienne Roux, Maria Argyropoulou, Rachel Argyropoulou, (2024) Critical success factors influencing project success in turnkey mechanical engineering projects within a project-based organisation, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 693–700. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.225>
10. Endang Sulistiyani, Sasmi Hidayatul Yulianing Tyas, (2022) What is the measurement of the IT project success?, *Procedia Computer Science*, vol. 197(2022), pp. 282–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.142>
11. Fahad K. Alqahtani, Saad Al-Jadhai, Hosam Alromihy, Mohammed Alsaud, Mohamed Sherif, Ahmed Gouda Mohamed, (2024) Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia, *Heliyon*, vol. 10(12), pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32854>
12. Edison H., Wang X., Conboy K. (2022) Comparing methods for large-scale agile software development: a systematic literature review, *IEEE Trans. Softw. Eng.* vol. 48(1), pp. 2709–2731. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSE.2021.3069039>
13. Schutz W. *Profound simplicity*. New York: Bantam. (1979). 197 p.
14. João Varajão, Luís Magalhães, Luís Freitas, Patrícia Rocha, (2022) Success Management – From theory to practice, *International Journal of Project Management*, vol. 40(5), pp. 481–498. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
15. Lavagnon A., Ika L., Pinto J. (2022) The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management, *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 838–848. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
16. Riesener M., Kuhn M., Keuper A., Schuh G., (2023) A literature analysis on success factors and their corresponding scientific approaches in multi-project management, *Procedia CIRP*, Volume 119(2023), pp. 1176–1181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.157>
17. Leonor Barros, Carlos Tam, João Varajão, (2024) Agile software development projects–Unveiling the human-related critical success factors, *Information and Software Technology*, vol. 170(2024), pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107432>
18. Korhonen T., Jääskeläinen A., Laine T., Saukkonen N., (2023) How performance measurement can support achieving success in project-based operations, *International Journal of Project Management*, vol. 41(1), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
19. Chileshe N., Njau C., Kibichii B., Macharia L., Kavishe N. (2022) Critical success factors for Public-Private Partnership (PPP) infrastructure and housing projects in Kenya, *International Journal of Construction Management*, vol. 22(9), pp. 1606–1617.
20. Debela G., (2022) Critical success factors (CSFs) of public –private partnership (PPP) road projects in Ethiopia, *International Journal of Construction Management*, vol. 22 (3), pp. 489–500.
21. Hans R. (2024) Systematic review of software project success criteria from future software practitioners' perspective, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 1289–1297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.298>
22. Kumar V., Pandey A., Singh R. (2023) Critical Success Factor Models for Project Success, *Journal of Engineering, Project and Production Management*, vol. 13(2), pp. 148–158.

23. Hans R., Marebane S. (2023) Are software projects evaluated using software teams' success criteria? A systematic literature review, *Procedia Computer Science*, vol. 219(2023), pp. 1599–1608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.452>
24. Zorica Mitrovic, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Sinisa Arsic, (2024) Exploring Critical Success Factors in Software Projects through a System Thinking Lens, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 990–998. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.262>
25. Siddiquei A., Fisher, C., Hrivnak G. (2022) Temporal leadership, team processes, and project team task performance. *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 715–724.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES

Summary. The paper aims to evaluate existing models and methods for assessing the success of information systems (IS) projects, addressing whether the often problematic view of such projects is subjective or based on objective assessments. It also seeks to provide insights into models from other fields that may be applicable to IS project success. Methods. A literature review was conducted to identify the current models and methods used for assessing IS project success. The study also explored Success Management – a framework for understanding success by focusing on stakeholder values and managing accordingly – and examined the alignment between project management success and organizational success through three case studies. Results. The literature review revealed that most models and methods for evaluating IS project success are primarily theoretical, with limited empirical evidence of practical use. Success Management was shown to be effective in an IT/IS project by a large multinational company, promoting holistic awareness of success factors and success-focused planning. The case studies highlighted the alignment or misalignment between performance measurement and organizational success in different project types, emphasizing the need for more practical approaches. Scientific novelty. This research fills a gap in the literature by offering a detailed theoretical and practical framework for Success Management, a concept not well explored in prior research. It also contributes by linking organizational success with project performance criteria, offering new insights into how performance measurement influences success in project-based operations. Practical significance. The study provides practitioners with a comprehensive guide for implementing Success Management in IT/IS projects, offering tools to enhance project success by aligning actions with stakeholder values. The findings also underscore the importance of performance measurement in achieving organizational success, making the research relevant for project managers and organizational leaders.

Keywords: project evaluation, project evaluation models, success criteria, evaluation criteria, project success, project management, information systems.

Рошко С.М.

*кандидатка філологічних наук, доцент,
доцентка кафедри міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Рішко О.Р.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Roshko Svitlana

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of International Economic Relations
State University “Uzhhorod National University”*

Rishko Oleksandra

*Master Student
State University “Uzhhorod National University”*

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Анотація. У статті проведено ґрунтовний аналіз діяльності провідних міжнародних туристичних компаній на світовому ринку туристичних послуг за період 2021–2024 років. Окрема увага приділяється стратегіям виходу з кризи, спричиненої пандемією COVID-19, зокрема шляхам адаптації туристичних компаній до нових реалій бізнесу. Проаналізовано фінансові показники та операційні стратегії таких гравців, як TUI Group, Expedia Group та Booking Holdings. Вивчено ключові тенденції розвитку міжнародного туризму, включаючи динаміку змін попиту в різних регіонах світу, особливості поведінки споживачів та фактори, що впливають на вибір туристичних послуг. Значну увагу приділено впливу діджиталізації, включаючи онлайн-бронювання, використання мобільних додатків і впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, на підвищення конкурентоспроможності компаній. Розглянуто також нові підходи до сталого розвитку у сфері туризму, які впливають на бізнес-моделі та формування нових стратегій міжнародних підприємств, орієнтованих на забезпечення екологічної та соціальної відповідальності.

Ключові слова: міжнародний туризм, туристичні компанії, світовий ринок, COVID-19, діджиталізація, інновації, туристичні послуги.

Вступ та постановка проблеми. Світовий ринок туристичних послуг є одним із найважливіших сегментів глобальної економіки, який суттєво впливає на соціально-економічний розвиток країн, сприяє розвитку міжкультурних відносин, створенню робочих місць і залученню інвестицій. До пандемії COVID-19 індустрія туризму демонструвала стабільне зростання, проте після 2020 року галузь зазнала значних викликів, викликаних закриттям кордонів, обмеженням пересування та зміною споживчих настроїв. Незважаючи на ці труднощі, з 2021 року ринок поступово почав відновлюватися завдяки впровадженню нових технологій, адаптації компаній до нових умов та підвищенню гнучкості послуг.

Провідні міжнародні туристичні компанії, такі як TUI Group, Expedia Group та Booking Holdings, грають ключову роль у відновленні туристичного сектору. Їх діяльність відображає загальні тенденції та виклики, з якими стикається світовий ринок туристичних послуг. Вони активно впроваджують інноваційні рішення, зокрема, цифрові платформи,

мобільні додатки, штучний інтелект, аналіз великих даних, а також безконтактні технології, що дозволяють підвищити ефективність роботи та покращити клієнтський досвід. Особливу роль відіграє розвиток гнучких умов бронювання та підвищення стандартів безпеки, що стали ключовими факторами для відновлення довіри клієнтів до туристичних компаній.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що діяльність міжнародних туристичних компаній є індикатором загальних тенденцій розвитку світового ринку туристичних послуг. Аналіз їх стратегій, адаптації до нових умов та впровадження інноваційних рішень дозволяє глибше зрозуміти процеси, які відбуваються в індустрії туризму, а також прогнозувати подальші напрями розвитку туристичного ринку. Пандемія COVID-19 суттєво змінила структуру туристичного ринку, тому важливо дослідити, як компанії реагують на нові виклики, які стратегії використовують для залучення нових клієнтів та відновлення обсягів туризму, а також яким чином інновації впливають на зміну бізнес-моделей. У науковому дослідженні також розглянуто ключові зміни,

що відбулися в діяльності компаній за цей період, зокрема цифровізацію, впровадження нових технологій, адаптацію до нових умов ринку та зміну споживчих уподобань.

Результати дослідження дозволять не лише проаналізувати поточний стан туристичного ринку, але й виділити основні напрями розвитку індустрії в найближчі роки, зокрема у контексті застосування інноваційних технологій та адаптації до нових умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове дослідження побудоване на оцінці діяльності міжнародних підприємств на ринку туристичних послуг провідними міжнародними туристичними компаніями: TUI Group [2; 7], Expedia Group [3; 15], Booking Holdings [4; 6], а також міжнародними консалтинговими компаніями, наприклад: McKinsey & Company [8]. Вплив інновацій та цифрових технологій на розвиток туризму проаналізовано також у публікаціях PhocusWire [9], Skift [10], Всесвітньої ради з подорожей та туризму (WTTC) [11, 13] та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [12]. Також вітчизняні науковці, які досліджували дану тему: Глубоченко К.О. та Дорошенко О.М. провели аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг, Атаманчук З. А. було розглянуто глобальні тенденції розвитку міжнародного туризму. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму було проаналізовано в роботі Калініченко С., Грібіник А., Аврята А.

Метою статті є аналіз діяльності провідних міжнародних туристичних компаній на світовому ринку туристичних послуг у період 2021–2024 років із акцентом на їхні інноваційні стратегії.

Туризм становить один із впливових чинників престижу країни, зростання її значення в масштабах світової спільноти та позитивного сприйняття пересічними громадянами. Туристичний ринок вважається досить чутливим, оскільки швидко реагує як на зміну туристичного попиту, так і пропозиції. Так само гостро він реагує і на зміни зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні фактори) [1].

Результати дослідження. 2021 рік став переломним у відновленні діяльності провідних міжнародних туристичних компаній після спаду у 2020 році. Однією з ключових тенденцій було збільшення інвестицій у цифрові сервіси та технології, що дозволило компаніям забезпечити безпечну та комфортну взаємодію з клієнтами.

У 2021 році відзначалося поступове відновлення міжнародного туризму, що підтверджується фінан-

совими показниками найбільших гравців ринку. TUI Group та Booking Holdings продемонстрували найбільші темпи зростання виторгу, що пов'язано зі збільшенням кількості бронювань і зростанням попиту на подорожі (табл. 1).

Для багатьох країн світу пріоритетною сферою економіки сьогодні стає саме міжнародний туризм, що сприяє всебічному сталому економічному розвитку, соціальному залученню, зростанню зайнятості та подоланню бідності, ефективному використанню ресурсів, охороні навколишнього середовища, розвитку міжкультурних комунікацій, миру та безпеки як важливого компоненту суспільної взаємодії світового масштабу [5].

Інноваційні стратегії стали ключовим елементом адаптації туристичних компаній до нових умов ринку, що склалися після пандемії COVID-19. Сучасні технології та цифрові рішення не лише допомогли компаніям залишитися конкурентоспроможними, але й значно змінили спосіб взаємодії з клієнтами та підходи до організації туристичних послуг.

Однією з основних тенденцій останніх років є перехід туристичних компаній на цифрові платформи, що дозволяє їм ефективніше працювати на глобальному ринку. Великі гравці, такі як Expedia Group, Booking Holdings та TUI Group, активно інвестують у цифрові сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки. Наприклад, Booking Holdings інвестувала значні кошти у розвиток свого мобільного додатку, який став основним інструментом взаємодії з клієнтами. До 2023 року понад 70% бронювань на платформі Booking.com здійснювалися через мобільні пристрої. Окрім стандартних функцій бронювання, додаток пропонує користувачам персоналізовані рекомендації, які генеруються за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Ця технологія аналізує попередні вподобання клієнтів, їхні геолокаційні дані та інші фактори для створення індивідуальних пропозицій, що підвищують рівень задоволеності клієнтів та лояльність до бренду [6].

Expedia Group також робить ставку на розвиток мобільних технологій. Компанія запустила вдосконалену мобільну платформу, яка дозволяє клієнтам не лише бронювати готелі та авіаквитки, але й отримувати рекомендації щодо місць для відвідування, ресторанів та інших послуг на основі місцевих умов і відгуків. Платформа підтримує функції автоматизації процесу бронювання та післяпродажного обслуговування, що знижує потребу в людських ресурсах і підвищує ефективність роботи. Крім того, Expedia

Таблиця 1

Фінансові показники провідних туристичних компаній

Компанія	Виторг у 2021 році, млрд дол. США	Виторг у 2022 році, млрд дол. США	Виторг у 2023 році, млрд дол. США
TUI Group	10.1	16.5	18.6
Expedia Group	8.6	12.1	14.3
Booking Holdings	10.8	15.4	18.2

Джерело: складено авторами на основі даних [2–4]

Group розробила хмарні рішення для оптимізації внутрішніх процесів, зокрема управління ланцюгами постачання та ресурсами. Це дозволяє значно знизити витрати на управління та покращити ефективність логістичних операцій.

Штучний інтелект (ШІ) та автоматизація стали одними з найважливіших технологічних напрямків розвитку в індустрії туризму. TUI Group, один із лідерів туристичного ринку, активно використовує ШІ для поліпшення клієнтського досвіду та оптимізації операційних процесів. Зокрема, компанія впровадила автоматизовані системи підтримки клієнтів, що дозволяють знижувати навантаження на колл-центри та забезпечувати миттєву відповідь на типові запити клієнтів. Штучний інтелект також використовується для персоналізації пропозицій, зокрема для створення індивідуальних турів та маршрутів на основі уподобань клієнта.

Іншим важливим нововведенням, що набуло популярності у 2021–2024 роках, стало використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) у туризмі. Ці технології дозволяють клієнтам «відвідати» місце ще до реальної подорожі, що значно покращує їхню взаємодію з туристичними компаніями. Так, TUI Group розробила платформу віртуальних турів, яка дозволяє користувачам переглядати туристичні об'єкти за допомогою VR-технологій. Це не лише підвищує зацікавленість клієнтів у певних напрямках, але й дає змогу підвищити прозорість послуг і впевненість клієнтів у виборі [7].

Збір та аналіз великих масивів даних (Big Data) є ще одним ключовим елементом інноваційних стратегій туристичних компаній. Booking Holdings та Expedia Group активно використовують Big Data для аналізу ринкових трендів, прогнозування попиту та управління цінами. Зокрема, на основі даних про попередні бронювання, коливання цін та поведінку користувачів компанії можуть ефективніше планувати свої маркетингові кампанії та оптимізувати ціни [8].

Крім того, за допомогою аналітики Big Data компанії можуть виявляти нові туристичні тренди та швидко адаптувати свої пропозиції під мінливі вподобання клієнтів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність продажів, але й покращити клієнтський досвід.

Також важливим елементом стали інновації у сфері безпеки та гігієни. Пандемія COVID-19 також спричинила серйозні зміни у вимогах до безпеки подорожей. Компанії були змушені впроваджувати нові стандарти та інноваційні рішення для забезпечення безпеки своїх клієнтів. Однією з таких

інновацій стало запровадження безконтактних технологій та послуг. Booking Holdings і Expedia Group активно впроваджували безконтактні рішення, що включають автоматизоване поселення в готелі без необхідності фізичного контакту з персоналом, використання цифрових ключів на основі QR-кодів та можливість здійснення платежів через мобільні додатки. Такі рішення не лише знижують ризик зараження, але й роблять подорожі більш зручними для клієнтів [9].

Окрім того, багато компаній почали пропонувати нові види страхування, що покривають ризики, пов'язані з COVID-19. Це дозволяє клієнтам почуватися впевненіше під час планування подорожей та зменшує ймовірність скасування поїздок через непередбачені обставини.

Гнучкість у бронюванні та страхуванні стали важливою інновацією. Через високий рівень невизначеності багато клієнтів почали вимагати від туристичних компаній більш гнучких підходів до організації подорожей. Це включає можливість змінювати або скасовувати бронювання без штрафів, що стало важливим конкурентним фактором на ринку [10].

TUI Group запровадила нову політику гнучких бронювань, що дозволяє клієнтам вносити зміни до своїх планів без додаткових витрат за певний період часу до поїздки. Аналогічно, Booking Holdings почала пропонувати клієнтам можливість безкоштовного скасування бронювань або зміни дат поїздки в залежності від умов конкретної пропозиції. Це дозволило зберегти довіру клієнтів та зменшити кількість скасувань бронювань через непередбачувані обмеження.

Таким чином, інноваційні стратегії провідних міжнародних туристичних компаній дозволили їм адаптуватися до нових реалій та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Цифрові технології, штучний інтелект, Big Data та нові рішення в сфері безпеки і гігієни стали основними інструментами, які допомогли компаніям не лише пережити кризу, але й зміцнити свої позиції на глобальному туристичному ринку [11].

Розглянемо тенденції попиту на туристичні послуги у 2021–2024 роках.

За даними Світової туристичної організації (UNWTO), міжнародний туризм демонструє стійке зростання після падіння, викликаного пандемією. Найбільше зростання попиту спостерігається у таких регіонах, як Європа та Північна Америка. Водночас Азійсько-Тихоокеанський регіон, попри запроваджені обмеження, також демонструє позитивну динаміку відновлення (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка міжнародних туристичних прибуттів за регіонами у 2021–2023 роках

Регіон	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Європа	275	425	490
Північна Америка	150	225	310
Азійсько-Тихоокеанський регіон	90	140	220

Джерело: складено авторами на основі даних [12]

Однією з головних тенденцій, яка домінувала у період з 2021 року, стало значне зростання інтересу до внутрішнього туризму. Через обмеження на міжнародні поїздки багато країн почали активно підтримувати внутрішні туристичні напрямки. Наприклад, у країнах Європи, таких як Італія, Франція та Іспанія, держави впроваджували програми підтримки внутрішнього туризму, щоб компенсувати втрати через зменшення кількості іноземних туристів.

За даними UNWTO (2023), у 2021 році більшість туристичних поїздок у Європі та Азії були внутрішніми, що стало безпрецедентним результатом для цих регіонів. В Україні, зокрема, популярність Карпатського регіону та морських курортів значно зросла, що обумовлено як обмеженнями на виїзд, так і прагненням людей досліджувати рідні території [12].

Також зростання попиту на оздоровчий туризм було значним у цей період. Споживачі все більше надавали перевагу напрямкам, які пропонують медичні або оздоровчі послуги, зокрема SPA-курорти, санаторії та спеціалізовані оздоровчі програми. За даними WTTC (2023), оздоровчий туризм показав зростання на 20% порівняно з допандемічним періодом [13].

Ще одним помітним трендом стало зростання інтересу до віддалених та екологічно чистих місць. Мандрівники прагнули уникати великих скупчень людей і шукали менш відвідувані напрямки, де можна було безпечно відпочити на природі. Це підвищило популярність еко-туризму, особливо у таких регіонах, як Скандинавія, Південна Америка та Карпати.

За даними PhocusWire (2022), запити на подорожі до місць, які позиціонуються як екологічно чисті, зросли на 35% у 2022 році порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з тим, що люди почали більше цінувати природу та здоровий спосіб життя після пандемії, шукаючи можливості для еко-туризму та пригодницького відпочинку [9].

Варто зазначити, що цифрова трансформація стала одним із ключових чинників розвитку туристичних послуг у період після пандемії. Онлайн-платформи, такі як Expedia та Booking.com, активізували свої зусилля у впровадженні інновацій для покращення взаємодії з клієнтами.

Технології також можуть відслідковувати активність туристів на конкретній території, надаючи стейкхолдерам дестинації важливу інформацію про точки найбільшого інтересу, підтримувати туристів до та під час їх візиту, роблячи їх перебування

зручнішим та незабутнім. Тут особливо важливою є роль мобільних додатків, які використовують туристи. Їхня кількість постійно зростає, збігаючись із загальною тенденцією зростання витрат користувачів на мобільні додатки.

Крім того, використання інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг, оскільки процеси організації, управління та контролю за авіап перевезеннями реалізуються за допомогою електронних систем, що допомагають спланувати логістику подорожі [14].

Expedia активно розвивала хмарні технології для оптимізації внутрішніх процесів і покращення користувацького досвіду, а також інтегрувала рішення для підтримки мобільних платформ, що дозволило збільшити частку мобільних бронювань до 60% у 2023 році [15].

Незважаючи на значний прогрес у відновленні туристичного бізнесу, основними викликами залишаються нестабільна економічна ситуація, регуляторні обмеження у деяких країнах, а також непередбачувані зміни у поведінці споживачів. Для подальшого розвитку компаніям доведеться зосередитись на впровадженні гнучких бізнес-моделей та підвищенні стійкості до криз.

Висновки. Світовий ринок туристичних послуг, який сильно постраждав під час пандемії, починає поступово відновлюватися завдяки активному впровадженню інноваційних технологій. Провідні міжнародні компанії, такі як TUI Group, Expedia Group та Booking Holdings, відіграють вирішальну роль у цьому процесі. Їхні зусилля в цифровізації, автоматизації та використанні штучного інтелекту значно сприяли насамперед підвищенню ефективності операцій і поліпшенню клієнтського досвіду.

Одним із важливих елементів відновлення стала цифрова трансформація, яка дозволила автоматизувати процеси бронювання і персоналізувати послуги для споживачів. Це підвищило зручність та безпеку взаємодії з туристичними платформами. Мобільні додатки та інші технології, засновані на штучному інтелекті, покращили лояльність клієнтів і дозволили компаніям зберегти конкурентоспроможність.

Зростаючий попит на внутрішній туризм, екологічні та оздоровчі подорожі став ще одним важливим трендом у післяпандемічний період. Такі зміни у споживчих вподобаннях, разом із новими технологіями, допомагають компаніям не тільки відновити обсяги туризму, але й знайти нові можливості для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Глубоченко К.О., Дорошенко О.М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 71–75. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/30-2021/glubochenko.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
2. TUI Group. Річний звіт 2023 року. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/annual-reports> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Expedia Group. Річні фінансові звіти. URL: <https://www.expediagroup.com/investors/financial-reports/> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Booking Holdings. Відносини з інвесторами. URL: <https://ir.bookingholdings.com/overview/default.aspx> (дата звернення: 15.10.2024).

5. Атаманчук З.А. Глобальні тенденції розвитку міжнародного туризму в структурі світового ринку послуг. *БізнесІнформ*. 2020. № 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/342237353_Global_Trends_of_the_International_Tourism_Development_in_the_Structure_of_the_World_Market_of_Services/fulltext/5eea105a458515814a6582f4/Global-Trends-of-the-International-Tourism-Development-in-the-Structure-of-the-World-Market-of-Services.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
6. Booking Holdings. Річний звіт 2023 року. URL: <https://ir.bookingholdings.com/financials/annual-reports/default.aspx> (дата звернення: 15.10.2024).
7. TUI Group. Інновації та цифровізація в туризмі. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/media/stories/special-themed-section/digitalisation-and-innovation> (дата звернення: 15.10.2024).
8. McKinsey & Company. Майбутнє туризму: Інновації та цифрова трансформація. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience> (дата звернення: 15.10.2024).
9. PhocusWire. Як ІІІ формує майбутнє туризму. URL: <https://www.phocuswire.com/power-data-ai-distribution-digital-marketing-hospitality> (дата звернення: 15.10.2024).
10. Skift. Безконтактний туризм: зростання технологій без дотиків у туризмі. URL: <https://skift.com/2020/06/04/contactless-tech-promises-to-be-travels-next-big-thing-whats-real-and-whats-hype/> (дата звернення: 15.10.2024).
11. Всесвітня рада з подорожей та туризму (WTTC). Глобальні тренди в інноваціях у туризмі. URL: <https://wttc.org/research/trends-and-reports/global-tourism-innovation-report-2023> (дата звернення: 15.10.2024).
12. UNWTO. Вплив цифровізації на глобальну індустрію туризму. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation> (дата звернення: 16.10.2024).
13. WTTC. Дослідження економічного впливу. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 16.10.2024).
14. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Моделювання розвитку економічних систем*. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/158/138/357> (дата звернення: 16.10.2024).
15. Expedia Group Inc. – Стратегії цифрової трансформації. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/expedia-group-inc-enterprise-tech-analysis/> (дата звернення: 16.10.2024).

References:

1. Hlubochenko K. O., Doroshenko O. M. (2021). Analiz suchasnoho stanu rynku ta perspektyvy turystychnykh posluh v Ukraini. *Modern Economics*, 30, 71–75. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/30-2021/glubochenko.pdf> (accessed October 15, 2024).
2. TUI Group. (2023). Richnyi zvit 2023 roku [Annual Report 2023]. Available at: <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/annual-reports> (accessed October 15, 2024).
3. Expedia Group. (2023). Richni finansovi zvity [Annual Financial Statements]. Available at: <https://www.expediagroup.com/investors/financial-reports/> (accessed October 15, 2024).
4. Booking Holdings. (2023). Vidnosyny z investoramy [Investor Relations]. Available at: <https://ir.bookingholdings.com/overview/default.aspx> (accessed October 15, 2024).
5. Atamanchuk Z. A. (2020). Hlobal'ni tendentsiyi rozvytku mizhnarodnoho turyzmu v strukturi svitovoho rynku posluh. *BiznesInform*, № 4. Available at: https://www.researchgate.net/publication/342237353_Global_Trends_of_the_International_Tourism_Development_in_the_Structure_of_the_World_Market_of_Services/fulltext/5eea105a458515814a6582f4/Global-Trends-of-the-International-Tourism-Development-in-the-Structure-of-the-World-Market-of-Services.pdf (accessed October 15, 2024).
6. Booking Holdings. (2023). Richnyi zvit 2023 roku [Annual Report 2023]. Available at: <https://ir.bookingholdings.com/financials/annual-reports/default.aspx> (accessed October 15, 2024).
7. TUI Group. (2022). Innovatsii ta tsyfrovizatsiia v turyzmi [Innovation and Digitalization in Tourism]. Available at: <https://www.tuigroup.com/en-en/media/stories/special-themed-section/digitalisation-and-innovation> (accessed October 15, 2024).
8. McKinsey & Company. (2022). Maibutnie turyzmu: Innovatsii ta tsyfrova transformatsiia [The Future of Tourism: Innovations and Digital Transformation]. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience> (accessed October 15, 2024).
9. PhocusWire. (2022). Yak Shtuchnyi Intelekt formuie t maibutnie turyzmu [How AI Are Shaping the Future of Tourism]. Available at: <https://www.phocuswire.com/power-data-ai-distribution-digital-marketing-hospitality> (accessed October 15, 2024).
10. Skift. (2022). Bezkontaktnyi turyzm: zrostannia tekhnolohii bez dotyktiv u turyzmi [Contactless Travel: The Rise of Touch-Free Technologies in Tourism]. Available at: <https://skift.com/2020/06/04/contactless-tech-promises-to-be-travels-next-big-thing-whats-real-and-whats-hype/> (accessed October 15, 2024).
11. World Travel & Tourism Council (WTTC) (2023). Holobal'ni trendy v innovatsiiakh u turyzmi [Global Trends in Tourism Innovation]. Available at: <https://wttc.org/research/trends-and-reports/global-tourism-innovation-report-2023> (accessed October 15, 2024).
12. UNWTO. (2023). Vplyv tsyfrovyzatsiyyi na holovnu industriyu turyzmu [The Impact of Digitalization on the Global Tourism Industry]. Available at: <https://www.unwto.org/digital-transformation> (accessed October 16, 2024).

13. WTTC (2023). *Doslidzhennya ekonomichnoho vplyvu* [Economic Impact Research]. Available at: <https://wttc.org/research/economic-impact> (accessed October 16, 2024).
14. Kalinichenko S., Hribnyk A., Avryata A. *Vplyv tsyfrovizatsiyi turystychnoyi infrastruktury na rozvytok rehional'noho turyzmu. Modelyuvannya rozvytku ekonomichnykh system*. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/158/138/357> (accessed October 16, 2024).
15. Expedia Group Inc. *Stratehiyi tsyfrovoyi transformatsiyi* [Digital Transformation Strategies]. Available at: <https://www.globaldata.com/store/report/expedia-group-inc-enterprise-tech-analysis/> (accessed October 16, 2024).

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF LEADING INTERNATIONAL TOURISM COMPANIES ON THE GLOBAL TOURISM MARKET

Summary. The global tourism industry has faced unprecedented challenges during the COVID-19 pandemic, causing a significant downturn in the activities of major international tourism companies. However, from 2021 to 2024, these companies began to recover by implementing various strategies and adapting to the new realities of the tourism business. This article focuses on the analysis of leading international tourism companies such as TUI Group, Expedia Group, and Booking Holdings, highlighting their performance, innovations, and digital transformation during the recovery period. The first key aspect of the recovery was the gradual re-emergence of demand for travel services as global restrictions eased. This period witnessed a notable shift towards digital platforms and online services as companies sought to improve the customer experience and streamline operations. For instance, TUI Group introduced virtual tours and consultations to provide customers with a seamless booking process, while Booking Holdings expanded its mobile application to offer more personalized recommendations using artificial intelligence. Digitalization was key to the tourism sector's recovery post-pandemic. Companies that prioritized online services and mobile apps adapted to shifting consumer preferences for contactless services and online booking. Expedia Group, for example, invested in cloud-based solutions and mobile-friendly platforms, leading to mobile bookings making up 60% of its total bookings by 2023. These advancements not only helped regain lost business but also strengthened companies' competitive edge. The analysis also highlights the financial performance of major tourism companies. From 2021 to 2023, revenue steadily increased as international travel rebounded, particularly in regions like Europe and North America. The companies analyzed in this study showed a strong recovery trajectory, with TUI Group reporting a significant rise in revenue from \$10.1 billion in 2021 to \$18.6 billion in 2023. Similarly, Booking Holdings saw its revenue climb from \$10.8 billion to \$18.2 billion over the same period. Despite this, challenges remain, particularly in the Asia-Pacific region, where travel restrictions have been slower to ease, and demand has not fully recovered. Tourism companies not only focused on financial recovery but also adopted flexible, innovative approaches to meet evolving consumer demands. Safety and hygiene became priorities, with travelers favoring destinations offering enhanced health protocols. Companies responded by offering flexible bookings and travel insurance to address post-pandemic uncertainties. Additionally, the rise of remote work led to new opportunities, with companies targeting the “workation” trend to diversify services and attract new segments. Looking ahead, tourism faces uncertainties like economic volatility and shifts in consumer behavior. However, leading firms are well-positioned to adapt through investments in digitalization, innovation, and sustainability. Agile business models and resilience will be crucial for long-term success. The study concludes that digital transformation remains a key competitive advantage, with companies that prioritize flexibility and innovation being best placed for post-pandemic success.

Keywords: international tourism, tourism companies, global market, COVID-19, digitalization, innovations, tourism services.

Савка В.Я.

*кандидат політичних наук,
доцент кафедри міжнародної політики
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Халудило Л.Й.

*магістрантка
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Savka Vitalii

*Candidate of Political Science,
Associate Professor of the Department of International Politics
State University "Uzhhorod National University"*

Khaludylo Ludmyla

*Master Student
State University "Uzhhorod National University"*

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ USAID ТА ІНШИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглянуто основні інструменти підтримки українського бізнесу, які надаються міжнародними організаціями, зокрема USAID (Агентство США з міжнародного розвитку). Аналізуються програми та ініціативи, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, підтримку стартапів, забезпечення фінансової допомоги, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також стимулювання інновацій. Особливу увагу приділено вивченню впливу USAID на стійкість бізнесу в умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності в Україні. Стаття також розглядає інші міжнародні та національні інструменти підтримки, їхні ефективність та значення для розвитку української економіки в сучасних умовах.

Ключові слова: USAID, підтримка бізнесу, український бізнес, міжнародна допомога, фінансова допомога, економічний розвиток, малий та середній бізнес, інновації, конкурентоспроможність, міжнародні інструменти, стійкість бізнесу.

Вступ та постановка проблеми. В умовах сучасної економічної кризи, викликаної війною та економічними викликами, що стоять перед Україною, підтримка бізнесу стала ключовим чинником стабілізації та відновлення економіки. Одним із важливих напрямків такої є міжнародна допомога, зокрема через програми USAID (Агентство США з міжнародного розвитку), а також інші міжнародні організації та фонди. Ці інструменти спрямовані на розвиток малого і середнього бізнесу, інноваційних підприємств та створення нових робочих місць, що сприяє покращенню соціально-економічної ситуації в Україні.

Український бізнес зіткнувся з низькою проблемою, яка покращує його функціонування в умовах війни. Це включає як фізичне знищення виробничих потужностей, так і труднощі з логістикою та доступом до фінансових ресурсів. Водночас міжнародні програми, що підтримуються, як ініціативи USAID, пропонують різні інструменти для стабілізації та подальшого розвитку підприємництва в Україні. Однак не всі бізнеси можуть ефективно використовувати цю підтримку через брак інформації або складні бюрократичні процедури. Таким чином,

вимагається детальний аналіз ефективності цих інструментів і визначені шляхи їх оптимізації для максимальної користі українському бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема підтримки українського бізнесу, зокрема через проекти USAID, широко досліджувалася вітчизняними та іноземними науковцями. Зокрема, Гришина Л.О. та Карась П.М. у своїх дослідженнях звертають увагу на фінансові аспекти відновлення економіки України в повоєнний період. Вони підкреслюють важливість міжнародної фінансової підтримки, зокрема від таких інституцій, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд. Окремо дослідники виділяють проєкт USAID «Економічна підтримка України» як одну з основних ініціатив з підтримки української економіки у відповідь на російську агресію [1]. Свистун Л.А. досліджувала формування фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу (МСБ) що надають підприємствам доступ до фінансування під пільгові ставки, а також на зростаючі можливості отримання грантових коштів для підтримки, розвитку та релокації бізнесу в цей складний період. У рамках цих програм суб'єкти МСБ мають змогу залучати фінан-

сування на вигідних умовах, що сприяє їхній стійкості [2]. Кобеля-Звір М.Я. та Звір Ю.В. докладно аналізували програму USAID «Конкурентоспроможна економіка України». У своїх дослідженнях вони зосереджуються на напрямі «Гранти для підтримки середніх та великих переробних підприємств» в умовах війни. Автори підкреслюють основні цілі та пріоритети програми, що спрямовані на допомогу українським переробним підприємствам у подоланні виробничих збоїв та зупинок, викликаних війною. Програма також має на меті забезпечення безперервності та стійкості бізнесу, створення робочих місць, сприяння розвитку на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також підтримку економічної стабільності України в цей складний період [3].

Метою статті є визначення впливу та ефективності програм підтримки українського бізнесу, які реалізуються за участі USAID та інших міжнародних інституцій, а також оцінює їх роль у розвитку підприємництва в умовах сучасних економічних викликів».

Результати дослідження. Протягом більше ніж півстоліття Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), яке фінансується американськими платниками податків, активно підтримує країни світу, надаючи їм різноманітну допомогу. Зокрема, Україна з 1992 року отримує значну підтримку USAID у таких ключових сферах, як економічне зростання, зміцнення демократичних інститутів, вдосконалення управління державними справами, забезпечення енергетичної безпеки та покращення системи охорони здоров'я. Загалом, з початку співпраці, США інвестували в розвиток України понад 1,7 мільярда доларів у вигляді технічної та гуманітарної допомоги [4].

USAID пропонує фінансові ресурси для розвитку стартапів та існуючих бізнесів. Через грантові програми підприємствам залучати інвестиції на розвиток інноваційних ідей та технологій, розширення виробничих потужностей та вихід на нові ринки. Наприклад, програма «Конкурентоспроможна економіка України» (СЕР) надає гранти малим і середнім підприємствам, щоб підвищити їхню ефективність та конкурентоспроможність. USAID фінансує і сприяє розвитку інноваційних стартапів через такі ініціативи, як Український стартап-фонд, що підтримує підприємців на ранніх стадіях розвитку бізнесу [3].

Програма «Конкурентоспроможна економіка України» надає перевагу проектам, що передбачають ефективну взаємодію між ресурсами USAID та власними ресурсами грантоотримувачів. Останні мають забезпечити співфінансування проекту у розмірі від 30% до 50% від загального бюджету. Це може включати як фінансові, так і нефінансові внески, наприклад, надання обладнання, послуг або персоналу. Такий підхід дозволяє максимізувати ефективність використання коштів і сприяє досягненню поставлених цілей.

Програми USAID часто включають навчальні компоненти, які спрямовані на підвищення управлін-

ських та технічних навичок підприємців. Це дозволяє власникам бізнесу краще керувати ресурсами, оптимізувати операційні процеси та покращувати якість продукції чи послуг. Наприклад, через Програму розвитку навичок бізнесу надаються тренінги для підвищення кваліфікації керівників компаній.

USAID активно підтримує українські підприємства у виході на міжнародні ринки. Програми допомагають бізнесам адаптуватися до вимог іноземних ринків, отримувати міжнародні сертифікати та налагоджувати експортні канали. Об'єкти підтримки експорту також включають партнерства з торговими асоціаціями та міжнародними компаніями, які готові підприємствам ефективно конкурувати на глобальному рівні. USAID також інвестує в проекти, що стимулюють інновації в різних секторах економіки. Це дозволяє розробляти нові технології, продукти та послуги, які можуть допомогти українському бізнесу стати більш гнучким та ефективним. Таким чином, програми та ініціативи USAID є комплексними інструментами, які сприяють зміцненню бізнесу в Україні, його конкурентоспроможності та інноваційності. 19 українських бізнесів, які скористалися підтримкою програми USAID, увійшли до списку 250 перспективних малих і середніх компаній Next 250. Серед них: AGT plus, Spell Chocolate, Ecotest, GUNIA project, «Ярич Україна» та інші [5].

USAID надає гранти українським підприємствам, щоб підтримати їх фінансову стабільність і забезпечити розвиток. В умовах обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування, таких як банківські кредити, гранти дозволяють бізнесу залучати ресурси для модернізації, інновацій та розширення. Багато підприємств отримують кошти для придбання сучасного обладнання, що забезпечує продуктивність і знижує собівартість продукції. Це дозволяє українським компаніям стати більш конкурентними не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. USAID підтримує компанії, які прагнуть вивести на ринок інноваційні продукти або послуги. Гранти використовують для фінансування досліджень і розробок, тестування нових технологій і впровадження інновацій, що робить бізнес більш адаптованим до вимог сучасної глобальної економіки. Не можна не відзначити Грантову програму «Робота», як дієву фінансову допомогу від держави для відновлення, відкриття власного бізнесу, реалізації амбітних проектів, генерування нових робочих місць та здобуття потрібних на ринку праці спеціальностей [6]. Окрім USAID, підтримку надають й інші міжнародні організації, такі як Європейський Союз, Європейський банк реконструкції та розвитку, ООН, які надають фінансування, консультації та ресурси для підприємств. Національні програми, зокрема пільгове кредитування через програму «5–7–9%», також відіграють важливу роль у стабілізації бізнесу. Ця програма надає малим і середнім підприємствам доступ до пільгового кредитування. Вона пропонує кредити з низькими відсотковими ставками (5%, 7% або 9%), що дозволяє підприємствам залучати кошти для роз-

витку бізнесу. Кредити можуть бути використані для придбання обладнання, модернізації виробництва або розширення діяльності.

USAID також сприяє покращенню доступу до кредитних ресурсів для МСБ. Підприємства можуть мати лише програми, що надають кредити з нижчими відсотковими ставками, довшими термінами погашення та спрощеними умовами доступу до фінансування. Це дозволяє бізнесам, особливо в умовах економічної нестабільності, отримувати необхідний капітал для розвитку без значного фінансового навантаження.

Значна частина фінансової допомоги на підготовку українських підприємств до експорту та їх інтеграцію в глобальні ланцюги постачання. Завдяки фінансовій підтримці USAID бізнеси можуть інвестувати в такі критично важливі напрямки, як:

- отримання міжнародних сертифікатів якості, що є необхідною умовою для виходу на зарубіжні ринки;
- маркетингові кампанії та участь у міжнародних виставках, що на основі підприємств мають нових клієнтів за кордоном;
- консультативні послуги з питань адаптації продукції під вимоги інших ринків (наприклад, ЄС, США), що сприяє кращій інтеграції українського бізнесу у світову економіку.

Фінансова допомога дозволяє підприємствам впроваджувати практики, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію виробництва та зниження витрат. Наприклад, кошти можуть використовуватися для переходу на енергоефективні технології або цифровізації процесів, що забезпечує продуктивність і стійкість бізнесу до зовнішніх загроз, таких як економічна криза чи зміни на ринках.

В умовах військового конфлікту в Україні USAID адаптував свої програми фінансової допомоги потребам підприємств, які працюють в умовах ризиків і невизначеності. Фінансові інструменти допомагають таким підприємствам залишитися на плаву, забезпечуючи оперативну ліквідність, від-

новлення виробничих потужностей після руйнувань та переорієнтацію бізнесу на нові ринки або продукти. Таким чином, фінансова допомога USAID є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Вона дозволяє бізнесам не лише адаптуватися до викликів внутрішнього ринку, але й успішно конкурувати на міжнародному рівні, відкриваючи нові можливості для розвитку української економіки.

Необхідно підкреслити важливість фінансової підтримки відбудови економіки України з боку міжнародних інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк і Міжнародний валютний фонд. Іноземна допомога у вигляді грантів, кредитів, гарантій, а також внесків від приватних фондів і української діаспори може стати ключовими елементами масштабного інвестиційного проекту для повоєнного відновлення економіки України та її інтеграції до Європейського Союзу [1]. На рис. 1 зображено потенційні джерела фінансової підтримки відбудови економіки України.

Одним із ключових проєктів, спрямованих на підтримку української економіки, є Проєкт USAID «Економічна підтримка України». Він передбачає шестирічну співпрацю (2018–2024) і реалізується компанією «DAI Global». Основна мета проєкту — зміцнити економіку України у відповідь на російську агресію [7]. Серед партнерів з реалізації цього проєкту є Компанія «DAI Global», Данська Рада у справах біженців, Компанія «СДМ Інжиніринг Україна», міжнародна некомерційна організація FHI 360. В межах реалізації цього Проєкту можна отримати технічну допомогу та підтримку спільного інвестування малого і середнього бізнесу, підприємствам сфери фінансових послуг, навчальним закладам, місцевим громадським організаціям, територіальним громадам. Така взаємодія сприятиме відновленню виробничого потенціалу підприємств, активізації їх інноваційної діяльності, забезпечення інформаційної підтримки на основі використання сучасних інформаційних технологій.



Рис. 1. Потенційні джерела фінансової підтримки відбудови економіки України

Джерело: [1]

Внаслідок російської агресії значна частина малих підприємств в Україні зазнала серйозних втрат. До часткового режиму роботи або повного припинення діяльності змушені були перейти до 58% МСП. Припинили експорт і не змогли його відновити 35% середніх, 43% малих підприємств і 62% мікропідприємств. Малі та середні підприємства стикаються з гострою нестачею фінансових ресурсів і значними труднощами у їх залученні для підтримки поточної господарської діяльності [8]. У період воєнного стану, крім традиційних джерел фінансування, підприємства малого бізнесу отримали значні можливості для залучення грантових коштів на створення, підтримку або релокацію свого бізнесу. Це включає пропозиції як від міжнародних донорів, так і державні гранти, спрямовані на підтримку підприємництва. Деякі грантові програми наведено в таблиці 1.

Отже, головною перевагою грантового фінансування є те, що кошти надаються безоплатно та без необхідності повернення, за умови, що заявка відповідає всім вимогам донора. В умовах обмеженості фінансових ресурсів гранти можуть стати суттєвою підтримкою для вітчизняного малого бізнесу. Малі

та середні підприємства створюють тисячі робочих місць, сприяють регіональному розвитку та формуванню середнього класу в країні. Тому наразі особливо важливо для економіки України підтримати МСП у забезпеченні їх фінансовими ресурсами.

Висновки. Отже, аналіз показав, що програми USAID, спрямовані на підтримку малого і середнього бізнесу, фінансову допомогу та стимулювання інновацій, є промисловими інструментами для розвитку українських підприємств в умовах економічної нестабільності та війни. Особливо ефективними є гранти та кредити для модернізації бізнесу, консультативна підтримка з виходу на міжнародні ринки та ініціативи для підвищення конкурентоспроможності.

Без допомоги USAID, підтримку надають інші міжнародні організації, такі як Європейський Союз, Європейський банк реконструкції та розвитку, ООН, які надають фінансування, консультації та ресурси для підприємств. Національні програми, зокрема пільгове кредитування через програму «5–7–9%», також виконують важливу роль у стабілізації бізнесу.

В умовах воєнного конфлікту особлива увага приділяється програмам з релокації бізнесу, циф-

Таблиця 1.

Грантові програми з підтримки малого бізнесу в Україні

Назва гранту	Гранто-давець	Для кого	Сума	Особливості
Грант на розвиток або створення нового бізнесу	Український уряд	для ФОПів; ЮО; для ФО, що мають намір зареєструвати бізнес	від 50 до 250 тис грн	Створити від 2 робочих місць; здійснювати діяльність не менше 3 років; сплачувати податки в бюджет. Повернення коштів, якщо не виконано зобов'язання.
Грант на створення або розвиток переробного підприємства	Український уряд	Громадяни України, у т.ч. ФОПи; юридичні особи	до 8 млн грн	30% співфінансування; створити від 25 робочих місць; здійснювати діяльність не менше 3 років; сплачувати податки в бюджет, зокрема, за працевлаштування робітників. Повернення коштів, якщо не виконано зобов'язання.
Грант для підтримки аграрного бізнесу	Програма Данської ради у справах біженців (DRC)	ПП будь-яких форм реєстрації, об'єднання виробників с/г продукції, комунальні підприємства	до 20000 дол США, обов'язковий внесок до 50%	Зменшення негативних наслідків для представників МСП аграрного сектору та харчового виробництва; залучення вразливих верств населення у виробничо-збутові ланцюжки задля посилення їх ролі в місцевій економіці.
Грант для с/г ММСП	Програма USAID з аграрного і сільського розвитку – АГРО	Зареєстровані с/г ММСП, які є приватними виробниками	від 500 тис до 900 тис грн	Розвиток мережі господарств з виробництва, після врожайної підготовки, переробки овочів, фруктів та ягід, м'яса, молочної продукції, птиці (крім курятини) або продукції аквакультури.
Грант для безперервності і відновлення бізнесу	Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»	Для ЮО та ФОП (до 250 осіб і річним оборотом до 50 млн євро).	від 600 тис. до 1200 тис. грн	Кошти для підтримки безперервності та відновлення бізнесу, який працює у секторах Інформаційних технологій, виробництва та послуг, має потребу у переміщенні, розширенні на зовнішні ринки.

Джерело: [2]

ровізації, підтримці підприємств у регіонах, що постраждали, та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у бізнес-середовище. Такі ініціативи сприяють не тільки виживанню підприємств, але й їх відновленню та адаптації до нових реалій.

Отже, комплексна міжнародна та національна підтримка бізнесу є ключовим фактором його стійкості та розвитку, що в остаточному підсумку покращує стабілізацію та відновлення української економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Гришина Л.О., Карась П.М. Фінансові аспекти повоєнного відновлення економіки в Україні. URL: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2023/ec230215.pdf#page=77>
2. Свистун Л. А. Формування фінансових ресурсів підприємств МСБ у період воєнного стану в Україні. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12805/1/zbirnik-2023%2017%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2-208-212.pdf>
3. Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В. Гранти програми USAID для підтримки середніх та великих переробних підприємств в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 109–110. URL: <https://www.journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/105/103>
4. До України прибула адміністраторка USAID Саманта Пауер. URL: https://ua.news.ua/ukraine/v-ukrainu-pribyla-administrator-usaid-samanta-pauer#google_vignette
5. USAID, єРобота та інші гранти для бізнесу. Як подаватися та залучити гроші для компаній — Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/money/milyoni-dlya-ukrainskogo-biznesu-forbes-zibrav-naybilshi-mizhnarodni-ta-derzhavni-grantovi-programi-03072023-14574>
6. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
7. Проект USAID «Економічна підтримка України». URL: <https://eraukraine.org.ua>
8. Міністерство економіки України. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii>

References:

1. Hryshyna L. O., Karas P. M. Finansovi aspekty povoiennoho vidnovlennia ekonomiky v Ukraini [Financial Aspects of Post-War Economic Recovery in Ukraine]. Available at: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2023/ec230215.pdf#page=77>
2. Svystun L. A. Formuvannia finansovykh resursiv pidpriemstv MSB u period voiennoho stanu v Ukraini [Formation of Financial Resources for Small and Medium-Sized Enterprises During Martial Law in Ukraine]. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12805/1/zbirnik-2023%2017%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2-208212.pdf>
3. Kobelia-Zvir M. Ia., Zvir Yu. V. (2024). Hranty prohramy USAID dlia pidtrymky serednikh ta velykykh pererobnykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal* [Grants of the USAID program for the development of medium and large processing enterprises in war conditions. *Kyiv Economic Scientific Journal*. № 4. Pp. 109–110. Available at: <https://www.journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/105/103>
4. Do Ukrainy prybula administratora USAID Samanta Pauer [USAID Administrator Samantha Power Arrives in Ukraine]. Available at: https://ua.news.ua/ukraine/v-ukrainu-pribyla-administrator-usaid-samanta-pauer#google_vignette
5. USAID, yeRobota ta inshi hranty dlia biznesu. Yak podavatysia ta zaluchyty hroshi dlia kompanii — Forbes.ua. [USAID, eRobota, and Other Business Grants. How to Apply and Attract Funding for Companies — Forbes.ua]. Available at: <https://forbes.ua/money/milyoni-dlya-ukrainskogo-biznesu-forbes-zibrav-naybilshi-mizhnarodni-ta-derzhavni-grantovi-programi-03072023-14574>
6. Ofitsiynyi sait Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Official Website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. Available at: <https://thedigital.gov.ua>
7. Proiekt USAID “Ekonomichna pidtrymka Ukrainy” [USAID “Economic Support for Ukraine” Project]. Available at: <https://eraukraine.org.ua>
8. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohrama relokatsii: 761 pidpriemstvo peremishcheno v bilsh bezpechni rehiony. [Ministry of Economy of Ukraine. Relocation Program: 761 Enterprises Relocated to Safer Regions]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii>

ANALYSIS OF THE USE OF USAID AND OTHER INSTRUMENTS TO SUPPORT UKRAINIAN BUSINESSES

Summary. This paper provides a comprehensive analysis of the utilization of USAID and other support mechanisms aimed at fostering the development of Ukrainian businesses. By exploring the range of financial, technical, and advisory assistance provided by these initiatives, the study offers a detailed examination of their impact on key sectors of the Ukrainian economy. The research focuses on understanding how various forms of international aid, including grants, loans, capacity-building programs, and infrastructure investments, are contributing to the growth and resilience of Ukrainian enterprises, particularly in the context of ongoing economic challenges.

The paper delves into the specific goals of USAID and similar programs, highlighting their role in enhancing Ukraine's business environment, promoting entrepreneurship, and facilitating integration into global markets. Through an in-depth analysis of case studies and data from diverse industries, the study sheds light on the effectiveness of these support tools in overcoming barriers to business development, such as access to finance, regulatory challenges, and technological gaps. Special attention is given to the role of these initiatives in supporting small and medium-sized enterprises (SMEs), fostering innovation, and creating sustainable growth opportunities.

In addition to examining the direct economic benefits, this research also explores the broader socio-political impact of such support mechanisms, including how they contribute to strengthening governance, transparency, and institutional frameworks within Ukraine. The study provides valuable insights for policymakers, international organizations, and business leaders seeking to optimize the effectiveness of foreign aid in supporting Ukrainian businesses. Ultimately, this paper aims to contribute to the understanding of how international cooperation and targeted support programs can play a pivotal role in shaping the future trajectory of Ukraine's economic development.

Keywords: USAID, business support, Ukrainian business, international assistance, financial aid, economic development, small and medium-sized enterprises (SMEs), innovation, competitiveness, international tools, business resilience.

Скороход І.С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
та управління проектами*

Волинського національного університету імені Лесі Українки

Сичук О.В.

аспірант

Волинського національного університету імені Лесі Українки

Skorokhod Iryna

Doctor of Economics, Professor,

Professor at the Department of International Economic Relations

and Project Management

Lesya Ukrainka Volyn National University

Sychuk Oleksandr

Graduate Student

Lesya Ukrainka Volyn National University

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті досліджено сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку світового ринку органічної продукції в умовах макроекономічної нестабільності. Визначено основні фактори, які сприяють зростанню ринку органічної продукції, серед яких виділено: підвищену свідомість споживачів щодо здорового способу харчування; поширення органічної сертифікації, зростання електронної комерції. Авторами проаналізовано сучасний стан світового ринку органічної продукції. Визначено, серед країн, які займають лідируючі позиції на світовому рівні у виробництві та споживанні органічної продукції виділяють США, Німеччину, Францію, Китай та Канаду. Окреслено основні проблеми нестабільності розвитку ринку органічної продукції, а саме: зростання цін на продовольство через інфляцію; вплив геополітичних факторів; надлишок пропозиції органічної продукції внаслідок збільшення попиту під час пандемії COVID-19.

Ключові слова: світовий ринок органічної продукції, виробництво органічної продукції, органічне землеробство, споживчий попит, геополітична та економічна нестабільність.

Вступ та постановка проблеми. В сучасних умовах глобальної економічної конкуренції та зростаючого попиту на екологічно чисті продукти, розвиток органічного виробництва стає стратегічно важливим завданням для сільськогосподарських секторів країн світу. Напрямок органічного виробництва, спрямований на забезпечення сталого використання природних ресурсів та збереження екосистем, визначається не лише внутрішніми економічними та соціальними чинниками, але й зовнішніми впливами.

Аграрний сектор визнається одним із найбільш ключових та динамічних галузей світової економіки. Зокрема, органічне виробництво стає необхідною ланкою у забезпеченні сталого та екологічно безпечного харчування. Стрімкий розвиток цього сектору визначається не лише національними тенденціями, але і суперечливими процесами на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан та перспективи розвитку світового ринку органічної продукції розглядалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців.

Зокрема, світові тенденції функціонування ринку органічної продукції та розроблення основних заходів його подальшого розвитку в Україні розглядали В. Бутенко та В. Байдала [1]. Роль українського агропромислового сектору в забезпеченні потреби в органічній продукції в країнах Європейського Союзу дослідили Л. Смолій та М. Мостов'як [2]. Аналіз створення споживчої вартості ланцюга постачання органічних продуктів харчування здійснено у праці Ратіх Ардіа Сарі, Сільві Інда Картіка Сарі, Ангга Акбар Фанані та Комаріятус Шоліха [3]. Дослідження сучасного стану та провідних тенденцій на світовому ринку органічних продуктів провели Н. Галуцьких та І. Дідорчук [4]. Д. Федчишин, І. Ігнатенко та ін. розглядали правове забезпечення та державну підтримку органічного виробництва в Україні, визначили основні перешкоди для розвитку органічного виробництва, а також пропозиції щодо вдосконалення чинного законодавства [5]. Джоді Шоу визначила глобальні тенденції та настрої споживачів, які формуватимуть світовий ринок органічної продукції у майбутньому [6]. Невиріше-

ними питаннями залишаються визначення основних проблем розвитку ринку світового ринку органічної продукції в сучасних умовах геополітичної та економічної невизначеності.

Метою статті є дослідження сучасного стану, виявлення проблем і перспектив розвитку світового ринку органічної продукції в умовах макроекономічної нестабільності.

Результати дослідження. На початку XXI ст. динамічно розвивається світовий ринок органічної продукції. З метою забезпечення продовольчої та екологічної безпеки уряди країн світу всіляко підтримують виробництво якісної та екологічно безпечної продукції. Розвиток ринку органічної продукції визначається орієнтацією на місцевих виробників харчових продуктів. Нині споживачі все більше цікавляться походженням продуктів, це стимулює місцеву економіку та знижує викиди від транспорту, що відповідає цілям сталого розвитку. Індустрія органічних продуктів харчування зазнала значного зростання на онлайн-ринку. Клієнти можуть легко придбати різноманітні органічні продукти через платформи електронної комерції та спеціалізовані веб-сайти з продажу органічних продуктів, особливо це спостерігалось під час пандемії COVID-19.

Значно розширився асортимент органічних продуктів у відповідь на зростання попиту споживачів. Органічні продукти рослинного походження та веганські продукти стають все більш популярними. Зростаюча ніша на органічному ринку створюється споживачами, які шукають рослинну органічну їжу. Ці продукти включають заміники молочних продуктів, м'яса та інших продуктів. Підприємства пропонують вичерпну інформацію про процедуру сертифікації з метою зміцнення довіри клієнтів та прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, серед факторів, які сприяють зростанню ринку органічних продуктів, виділяють: підвищену свідомість споживачів щодо здорового способу харчування та захисту навколишнього середовища; поширення органічної сертифікації, яка підвищує якість органічних продуктів та забезпечує довіру споживачів; зростання електронної комерції та онлайн-платформ, що полегшує споживачам доступ до органічних продуктів і їх придбання з будь-якої точки світу [7].

Північна Америка та Європа традиційно були найбільшими ринками збуту органічних продуктів, завдяки високій обізнаності споживачів та усталеним методам органічного землеробства. Однак країни, що розвиваються в Азії, такі як Індія та Китай, також спостерігають швидке зростання завдяки зростанню наявних доходів і підвищенню обізнаності про здоров'я та стійкість. Однією з помітних тенденцій на світовому ринку органіки є зростання органічних засобів краси та особистої гігієни, оскільки споживачі шукають природні альтернативи синтетичним інгредієнтам. Екологічне пакування також набуває популярності, оскільки бренди використовують екологічно чисті матеріали, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище. Крім того, концепція «від ферми до столу» та практика

прямой торгівлі набирають обертів, оскільки споживачі все більше цінують прозорість і підтримку місцевих фермерів.

Сталий розвиток аграрного сектору має важливе значення для продовольчої безпеки та соціального розвитку сільської місцевості. Проте, він вимагає комплексного підходу до проблем, таких як організаційно-правове та фінансове забезпечення ефективного аграрного сектору, розширення несільськогосподарської зайнятості, створення умов для отримання доходів та доступу до ринків ресурсів, а також поліпшення екологічної ситуації.

У сучасному світі аграрний сектор виявляється в центрі уваги як національних, так і міжнародних економічних стратегій. Розвиток сільськогосподарського виробництва не лише визначає продовольчу безпеку країни, але й впливає на економічний розвиток, забезпечуючи робочі місця, стимулюючи експорт і забезпечуючи населення необхідними ресурсами.

В умовах переходу суспільства до сталого розвитку та екологічно чистого виробництва, органічне сільське господарство стає важливим напрямком для багатьох країн. У цьому контексті визначено ключові показники та кращі практики органічного сільськогосподарського виробництва, враховуючи різноманітні аспекти, такі як площа органічних сільськогосподарських земель, обсяги виробництва органічної продукції, ринкові тенденції та інші ключові чинники, які впливають на цю сферу.

Проведений аналіз показує, що площа органічних сільськогосподарських земель зросла до 96,4 млн га у 2022 році, що майже у 3 рази більше в порівнянні з 2010 роком (рис. 1). Це свідчить про поширення зацікавленості до сталого сільськогосподарського виробництва та збереження природних ресурсів. Найбільший приріст органічних земель спостерігався в Австралії та Океанії та Індії.

Щорічне збільшення обсягу світового органічного ринку вказує на активний розвиток та велику популярність органічних продуктів серед споживачів. Так за період з 2010 року по 2022 рік цей показник зріс у 8 разів (рис. 1). У 2022 році США, Німеччина та Китай здобули лідерство за на даному ринку. Високий рівень споживання органічних продуктів на душу населення відзначається у таких країнах, як Швейцарія, Данія та Люксембург [8].

Аналіз світового ринку органічної продукції в регіональному розрізі показав, що найбільша його частка належить США (43%), Європейському Союзу (34%) та Китаю (9,2%) (рис. 2).

Щодо розвитку європейського органічного ринку, то у 2022 році найбільші частки його становили в Данії (12,0%), Австрії (11,5%) та Швейцарії (11,2%). На інших ринках ЄС спостерігалось зменшення обсягу продажів органічної продукції більше ніж на 2% (рис. 3).

До факторів, що впливають на споживчий попит на органічні продукти, належать турбота про здоров'я, етичні міркування та екологічні проблеми. Однак конкуренція з боку таких продуктів, як про-



Рис. 1. Площа органічних сільськогосподарських земель та місткість світового органічного ринку за період 2010–2022 рр.

Джерело: складено авторами за [8]

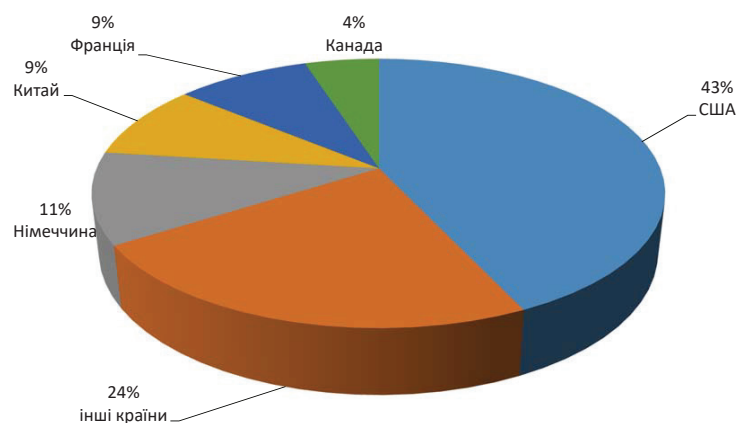


Рис. 2. Структура світового ринку органічних продуктів за країнами, 2022 р., %

Джерело: складено авторами на основі [10]

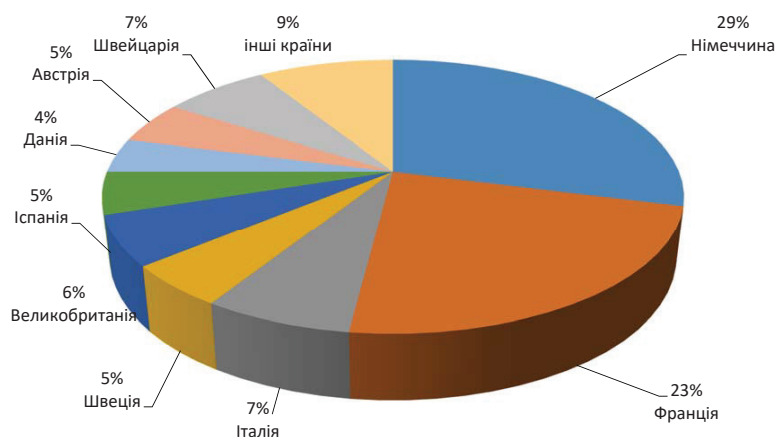


Рис. 3. Структура ринку органічних продуктів в країнах Європейського Союзу у 2022 році, %

Джерело: складено авторами на основі [10]

дукти рослинного походження та продукти без ГМО, ускладнює диференціацію органічних продуктів на ринку.

У 2022 році кількість виробників органічної продукції в світі зросла до 4,5 млн. За період з 2010 року по 2022 рік цей показник зріс на 2,9 млн одиниць. (рис. 4). Понад 91% з яких зосереджені в регіонах Азії, Африки та Європи. Зокрема, на азійський регіон припадає 61% світових виробників органічних продуктів, на Африку – 22%, Європу – 11%, Латинську Америку – 6%. До трійки країн із найбільшою кількістю виробників органічної продукції належать Індія (2,5 млн), Уганда (0,4 млн) і Таїланд (0,2 млн) [9].

У 2022 році обсяг світового експорту органічної продукції становив 12,8 млрд євро, що на 1% менше в порівнянні з попереднім роком. Основні потоки експорту органіки здійснювалися до країн ЄС та США, які у 2022 році спільно імпортували майже 4,9 млн метричних тонн органічної продукції, що на 4,2% більше ніж у 2021 році. Проте, у 2022 році загальний експорт до ЄС скоротився на 5,1%, а експорт до США збільшився на 18,8%. Суттєве зростання експорту спостерігалось в Еквадорі, Мексиці, Перу, Того та Китаї, тоді як помітне зниження спостерігалось в імпорті з Індії, Великобританії та Чилі. У трійку найбільших імпортованих органічних продуктів входять банани, соєві боби та цукор, на які припадає 46% загального імпорту [10].

В країнах Африки відбулося зростання обсягу експорту органічної продукції на 2,2%, проте даний показник скоротився з азійських країн на 12,8%. В Латинській Америці було зафіксовано зростання експорту як до країн ЄС (3,6%), так і до США (4,6%). Океанія продемонструвала позитивні тенденції з зростанням експорту до країн ЄС (15,7%) та до США (17,7%). Обсяг світового імпорту органічної продукції у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зріс на 11,2% і становив 10,7 млрд євро. Відзначалося значне зростання імпорту до Північної Америки (33%), зниження – до Китаю (8,3%), яке зазвичай пов'язане із зовнішніми обставинами чи змінами

попиту на продукцію. США, Нідерланди та Німеччина були основними імпортерами, що становили майже 74% всього органічного імпорту [9].

Серед основних проблем нестабільності розвитку ринку органічної продукції в країнах Європи слід виділити:

- зростання цін на продовольство через інфляцію;
- вплив геополітичних факторів, що порушують ланцюги постачання, зокрема, вплив військових дій в Україні на європейську економіку;
- надлишок пропозиції органічної продукції внаслідок збільшення попиту під час пандемії COVID-19.

Загалом, на розвиток органічного виробництва негативно вплинули глобальні геополітичні конфлікти та макроекономічна нестабільність. Пропри зростання доходів населення спостерігалось й зростання цін на органічні продукти харчування. У деяких країнах, зокрема, Німеччині та Франції, відбулося зниження обсягу продажів органічної продукції. Через зростання цін на продукти харчування споживачі стали більш чутливими до цін, попит на продукти преміум-класу, включно з органічними продуктами харчування, значно зменшився в Європі. Коливання курсів основних міжнародних валют також негативно вплинуло на обсяг світового ринку органічної продукції, який у 2022 році знизився у доларовому еквіваленті на 3% в порівнянні з попереднім роком.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO) ціни на органічну продукцію на світовому ринку у 2022 році зросли на 14,3% в порівнянні з 2021 роком. Відповідне зростання було зумовлене порушенням глобальних ланцюгів постачання, через продовження ізраїльсько-палестинського конфлікту, військову агресію в Україні, підвищення цін на добрива та енергоносії [12]. Тому, в перспективі на стан розвитку ринку органічної продукції та споживчий попит й надалі впливатимуть макроекономічні та політичні фактори.

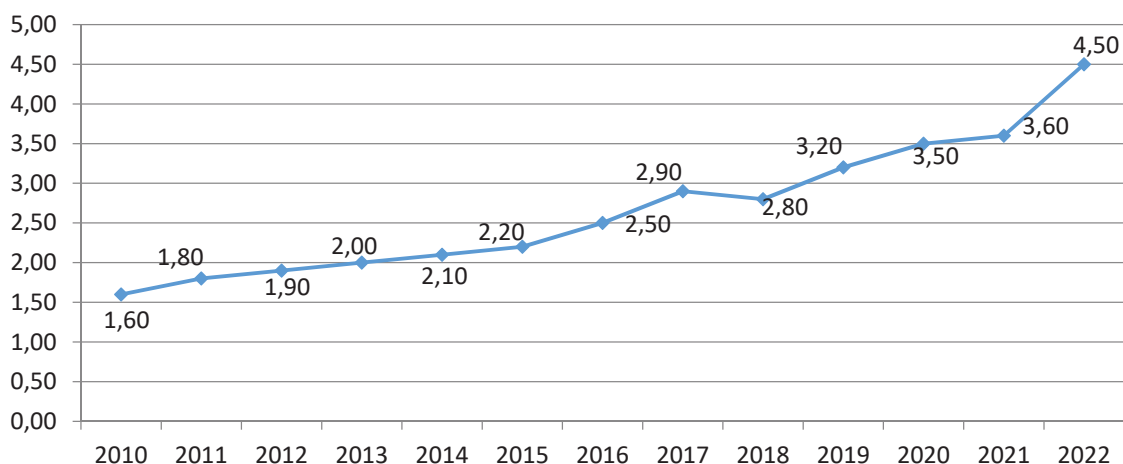


Рис. 4. Кількість виробників органічної продукції в світі за 2010–2022 рр., млн од

Джерело: складено автором за [9]

У 2020 році пандемія COVID-19 спричинила значне збільшення попиту на органічні продукти, який перевищив пропозицію. Під час пандемії профілактика захворювань і формування особистого імунітету були важливими мотивами для споживачів купувати органічні продукти. Пізніше, зростання ринку сповільнилося та вже у 2023 році спостерігався надлишок органічного виробництва та слабкий попит. Загалом, коливання попиту та пропозиції негативно вплинули на ринок органічної продукції. Крім того, традиційні виробники харчових продуктів не бажають переходити на органічні методи сільського господарства при невизначеному попиті на органіку. Деякі органічні продукти продаються як звичайна продукція без надбавки через слабкий попит.

У США відмова від ГМО є основним чинником для споживачів купувати органічні продукти. Однак споживачі також можуть купувати продукти, сертифіковані без ГМО. Деякі споживачі, для прикладу у Данії, купують органічні продукти через турботу про навколишнє середовище. За останні роки було введено багато нових екологічних марок, які представляють екологічно чисті продукти. Вони варіюються від EU EcoFlower і Nordic Swan для продуктів із низьким впливом на навколишнє середовище в Європі до маркування окремих інгредієнтів, як-от Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) і Bonsucro. Широкий спектр еко-маркувань і схем сталого розвитку пропонують споживачам варіанти здорової їжі, екологічно чистих продуктів, етичних продуктів тощо.

Основними сучасними тенденціями на світовому ринку органічних продуктів є такі:

- зростання ціни на органічні продукти більш швидкими темпами, ніж на неорганічні продукти, що певним чином є стримувальним фактором зростання попиту на ці продукти;
- швидке зростання інновацій у органічному землеробстві (наприклад, в агроекологічні системи);
- зростання кількості сертифікованих органічних фермерських господарств;
- формування та продовження тренду на збільшення попиту на окремі сегменти товарного асортименту (найбільш популярними є фрукти та овочі, що складають майже 40% загального обсягу органічної продукції);
- зростання попиту на органічні продукти дитячого харчування та продукти з позначкою «fair trade» (безлактозні та безглютеніві);
- використання штучного інтелекту (ШІ) для відстеження всіх етапів виробництва та транспортування органічної продукції [4].

Збільшення попиту на органічні продукти спричинений підвищеною обізнаністю населення щодо здоров'я, екологічної стійкості та етичного споживання. Світовий ринок органічної продукції перетворився на потужний центр, який стабільно зростає та розвивається. Органічне сільське господарство практикується в 191 країні, понад 76 млн га сільськогосподарських угідь обробляються органічно

щонайменше 4,5 млн фермерами. За даними Organic Trade Association обсяг продажів органічної продукції становив у 2022 році 67,6 млрд дол США, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Цей сплеск відображає зростаючий попит на здорове харчування [11].

Спостерігається значне зростання китайського ринку органічної продукції. Це четвертий за величиною ринок органічних продуктів у світі та перший в Азії. Органічні продукти харчування в Китаї мають величезний потенціал на міжнародному та внутрішньому ринках. Очікується, що з 2022 по 2028 рік китайська індустрія органічних продуктів зросте на 13,34%. Ця тенденція чітко вказує на зміну споживчих уподобань на одному з найбільших ринків світу. Також прогнозується, що індійський ринок органічних продуктів зросте на 20,5% протягом 2021–2026 років. Зростає усвідомлення користі для здоров'я та екологічних проблем сприяє цьому зростанню [6].

Згідно зі звітом Grand View Research, очікується, що розмір глобального ринку органічних продуктів харчування та напоїв досягне 320,5 млрд дол США до 2025 року, зростаючи з загальним річним темпом зростання (CAGR) на 16,4% з 2019 по 2025 рік. Це зростання не обмежується лише західними ринками, але стає все більш очевидним в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та інших країнах з економікою, що розвивається, де урбанізація та зростання доходів створюють нові можливості для купівлі органічних продуктів [13].

В умовах сучасного глобалізованого ринку та зростаючої уваги споживачів до екологічно чистих продуктів, органічне сільське господарство стає ключовим напрямком для багатьох країн, включаючи Україну. Слід відзначити, що за останні десятиліття Україна виявила значний інтерес та розвиток у виробництві органічної продукції, відзначаючись збільшенням площі, призначеної для органічного сільськогосподарського виробництва.

Однією з головних проблем органічного виробництва є його висока вартість. Причиною цього явища є нестача сировини та відсутність конкуренції. Висока ціна є однією з основних причин, чому споживачі не купують органічні продукти. Але після збільшення кількості виробників органічної продукції та розширення асортименту органічної сировини ця ціна нормалізується і не буде вищою ніж на 10–30% порівняно з аналогічною традиційною [14].

Згідно офіційних статистичних оглядів IFOAM, які підтверджують динаміку розвитку органічного сектору в Україні, за період з 2002 року до 2021 року кількість органічних операторів зросла із 31 до 528, проте станом на кінець 2023 року цей показник зменшився на 43 і становив 485. Загальна площа сільськогосподарських угідь, призначених для органічного виробництва, у 2021 році становила 422,3 тис га, а у 2022 році, в зв'язку з військовими діями в Україні, вона зменшилась на 37,5% і склала лише 263,7 тис га. Проте, незважаючи на зниження кількості операторів та площі під органічним вироб-

ництвом в останні роки, ці показники свідчать про стійкий розвиток органічного сільськогосподарського сектору в Україні [15].

Незважаючи на поступальний розвиток органічного руху у світі, український органічний сектор продовжує потерпати від низки проблем, що спричинені війною, результатом чого є зменшення земель під органікою, числа операторів органічного виробництва, вітчизняного споживчого ринку. Значна частина виробників знаходиться в так званій «сірій зоні», яка страждає від постійних обстрілів та мінно-вибухової загрози під час ведення сільськогосподарських робіт. Хоча, враховуючи на складні обставини, українські виробники не знижують темпи експорту органічних продуктів та підтримують цим економіку країни. Серед важливих категорій цієї продукції варто виділити крупи, борошно, молочні та м'ясні продукти, яйця, соки, мед, олії, чаї та лікарські трави.

Висновки. Проведений аналіз особливостей розвитку світового виробництва органічної продукції свідчить про зростаючий інтерес до виробництва екологічно чистої продукції та його значущий вплив

на ринки, споживання та екологію у різних регіонах світу. Сучасні тенденції споживання органічних продуктів харчування змінюють вибір споживачів і впливають на практику сільського господарства в усьому світі. Розвивається стале сільське господарство, що обумовлено необхідністю задовольнити вимоги ринку органічної продукції, водночас вирішуючи такі екологічні проблеми, як підтримка екологічно чистих ґрунтів, захист біорізноманіття та зміна клімату. Впровадження інноваційних технологічних досягнень в органічне землеробство може значно підвищити продуктивність, зробивши органічні продукти харчування доступнішими та дешевшими.

Проте, враховуючи стабільне зростання обсягів продажу органічних продуктів харчування на світовому ринку протягом останнього періоду часу, такі виклики, як інфляція та перебої з постачанням продукції негативно вплинули на споживчий попит. Зростання світового ринку органічної продукції відновиться, коли зменшиться вплив геополітичних факторів на ринок та покращиться економічні умови для функціонування виробників органічної продукції.

Список використаних джерел:

1. Бутенко В.М., Байдала В.В., Тоюнда А.І. Тенденції розвитку ринку органічної продукції. *Economics and Business Management*. 2020. № 11(4). DOI: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.002>
2. Smolii L., Mostoviak M. Ukraine in the markets of organic agri-food products of the European Union: Analytics, trends, and prospects. *Ekonomika APK*. 2024. № 31(1). С. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401054>
3. Ratih Ardian Sari, Sylvie Indah Kartika Sari, Angga Akbar Fanani, Qomariyatus Sholihah. Value Chain and Customer Value Analysis of Organic Food Supply Chain. *Proceedings of the International Conference on Innovation and Technology (ICIT 2021). Advances in Engineering Research*. 2021. Vol. 212. DOI: <https://doi.org/10.2991/aer.k.211221.003>
4. Галуцьких Н.А., Дідорчук І.Л. Сучасні тенденції на світовому ринку органічних продуктів. *Бізнесінформ*. 2024. № 5. С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-20-26>
5. Fedchyshyn D., I. Ignatenko, D. Danilik, Chyryk A. Development of the organic production in Ukraine: problems and perspectives. *Revista de Ciências Agroveterinárias*. 2022. № 21(3). pp. 324–338. DOI: <https://doi.org/10.5965/223811712132022324>
6. Shaw J. The Organic Wave: Global Trends and Consumer Attitudes Shaping the Future of Food. URL: <https://kadence.com/the-organic-wave-global-trends-and-consumer-attitudes-shaping-the-future-of-food/>
7. Pratap S. The Global Organic Products Market: A Growing Trend Towards Health and Sustainability. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/global-organic-products-market-growing-trend-towards-health-pratap>
8. Key indicators on organic agriculture worldwide. URL: <https://statistics.fibl.org/world/key-indicators.html>
9. Organic markets and trade. URL: <https://statistics.fibl.org/world/markets-trade-world.html>
10. The World of Organic Agriculture Statistics & Emerging Trends 2024. URL: https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1747-organic-world-2024_light.pdf
11. Organic Trade Association. Organic Market Overview. URL: <https://www.ota.com/resources/market-analysis>
12. FAO Statistics: website. URL: <https://www.fao.org/statistics/data-collection/agriculture/en#navbarNavWebsite>
13. Grand View Research: website. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry/food-safety-and-processing>
14. Скороход І.С., Сніжок С.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ринку органічної продукції України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 73–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-13>
15. Офіційний веб-сайт Федерації органічного руху України. URL: <https://organic.com.ua>

References:

1. Butenko V. M., Baidala V. V., Toiunda A. I. (2020) Tendentsii rozvytku rynku orhanichnoi produktsii. [Trends in the Development of the Organic Products Market]. *Economics and Business Management*, vol. 11(4). Available at: DOI: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.002>

2. Smolii L., Mostoviyak M. (2024) Ukraine in the markets of organic agri-food products of the European Union: Analytics, trends, and prospects. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, vol. 31(1), pp. 54–63. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401054>
3. Ratih Ardya Sari, Sylvie Indah Kartika Sari, Angga Akbar Fanani, Qomariyatus Sholihah. (2021) Value Chain and Customer Value Analysis of Organic Food Supply Chain. *Proceedings of the International Conference on Innovation and Technology (ICIT 2021)*. *Advances in Engineering Research*, vol. 212. Available at: DOI: <https://doi.org/10.2991/aer.k.211221.003>
4. Halutskykh N. A., Didorchuk I. L. (2024) Suchasni tendentsii na svitovomu rynku orhanichnykh produktiv. [Current trends in the world market of organic products]. *Biznesinform – Businessinform*, vol. 5, pp. 20–26. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-20-26>
5. Fedchyshyn D., Ignatenko I., Danilik D., Chyryk A. (2022) Development of the organic production in Ukraine: problems and perspectives. *Revista de Ciências Agroveterinárias*, vol. 21(3), pp. 324–338. Available at: DOI: <https://doi.org/10.5965/223811712132022324>
6. Shaw J. (2024) The Organic Wave: Global Trends and Consumer Attitudes Shaping the Future of Food. Available at: <https://kadence.com/the-organic-wave-global-trends-and-consumer-attitudes-shaping-the-future-of-food/>
7. Pratap S. (2023) The Global Organic Products Market: A Growing Trend Towards Health and Sustainability. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/global-organic-products-market-growing-trend-towards-health-pratap>
8. Key indicators on organic agriculture worldwide (2024). Available at: <https://statistics.fibl.org/world/key-indicators.html>
9. Organic markets and trade (2024). Available at: <https://statistics.fibl.org/world/markets-trade-world.html>
10. The World of Organic Agriculture Statistics & Emerging Trends 2024 (2024). Available at: https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1747-organic-world-2024_light.pdf
11. Organic Trade Association. Organic Market Overview (2024). Available at: <https://www.ota.com/resources/market-analysis>
12. FAO Statistics: website. Available at: <https://www.fao.org/statistics/data-collection/agriculture/en#navbarNavWebsite>
13. Grand View Research: website. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry/food-safety-and-processing>
14. Skorokhod I. S., Snizhok S. Yu. (2022) Problemy ta perspektyvy rozvytku rynku orhanichnoi produktsii Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. [Problems and Prospects of the Organic Products Market of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, vol. 45, pp. 73–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-13>
15. Ofitsiyniy veb-sait Federatsii orhanichnoho rukhu Ukrainy. Available at: <https://organic.com.ua>

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE WORLD MARKET OF ORGANIC PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

Summary. The purpose of the article is to study the current state, identify problems and prospects for the development of the world market of organic products in conditions of macroeconomic instability. The agricultural sector is recognized as one of the most key and dynamic sectors of the world economy. In particular, organic production is becoming a necessary link in ensuring sustainable and ecologically safe food. The rapid development of this sector is determined not only by national trends, but also by controversial processes at the international level. The main factors contributing to the growth of the organic products market have been identified, among which the following are highlighted: increased consumer awareness of healthy eating and environmental protection; the spread of organic certification, the growth of e-commerce and online platforms. The authors analyzed the current state of the world market of organic products. It was determined that the USA, Germany, France, China and Canada stand out among the countries that occupy leading positions at the world level in the production and consumption of organic products. A high level of consumption of organic products per capita is noted in countries such as Switzerland, Denmark and Luxembourg. The main problems of the instability of the development of the organic products market are outlined, namely: the increase in food prices due to inflation; the impact of geopolitical factors disrupting supply chains; an oversupply of organic products due to increased demand during the COVID-19 pandemic. In order to ensure food and environmental security, the governments of countries around the world support the production of high-quality and environmentally safe products in every possible way. The main current trends in the world market of organic products are: the growth of the price of organic products at a faster pace than for non-organic products; increasing innovation in organic farming; growth in the number of certified organic farms; increase in demand for certain segments of the product range (fruits and vegetables, baby food products); using artificial intelligence to track all stages of production and transportation of organic products.

Keywords: global market of organic products, production of organic products, organic agriculture, consumer demand, geopolitical and economic instability.

Супрун С.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8907-6890>

Suprun Svitlana

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Розглянуто напрями стратегічного менеджменту в системі управління сучасним підприємством. Відмічено, що воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту, оскільки фокус уваги, наразі, змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Для успішного функціонування вітчизняних підприємств у цей складний період ключовим напрямками є провадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління. Зважаючи на це, з'ясовано, що найбільш важливими теоретичними і прикладними аспектами, що потребують подальшого розвитку в сучасних умовах господарювання, є поглиблення сучасної парадигми управління підприємством через розвиток теоретичних положень концепції бізнес-моделювання, уточнення поняття «корпоративна стратегія» та «бізнес-модель» підприємства.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, управління підприємством, корпоративна стратегія, ризик-менеджмент.

Вступ та постановка проблеми. Стратегічний менеджмент є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах динамічного ринку. Сучасний бізнес стикається з новими викликами, які пов'язані зі швидкими змінами в економічних, соціальних, технологічних і політичних умовах. У такому середовищі підприємства повинні розробляти і впроваджувати стратегії, які дозволяють їм адаптуватися, залишатися конкурентоспроможними та досягати довгострокових цілей. Воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту. Основний акцент змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Впровадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління стали ключовими факторами для успішного функціонування українських підприємств у цей складний період. Також, варто зауважити, що економічні процеси, які відбуваються у державі в цілому та сфері бізнесу зокрема, диктують нові вимоги до управління підприємством як відкритої системи, яка, враховуючи внутрішні можливості, повинна швидко реагувати на потенційні загрози зовнішнього середовища. Достатньо актуальним є питанням забезпечення ефективного функціонування підприємств, підтвердженням якого є збільшення його ринкової

вартості, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз джерел Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. [1], Дем'яненко О.М. [2], Жаліло Я. [3], Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. [4], Супрун С.Д. [5] свідчить, що поведінка на ринку, як правило, визначається його сильними учасниками, здебільшого при підтримці урядових структур. Ці обставини істотно розширюють діапазон відхилень рівня ефективності роботи однотипних підприємств як у галузі, так і в різних секторах економіки. Досить важливими є фактори зовнішнього середовища підприємства, де взаємодіють різні ринкові та державні структури, що регулюють фінансові, матеріально-речові та інформаційні потоки та створюють сприятливі умови для посилення економічної влади корпорацій. При цьому в умовах нестабільної економіки істотно звужується сфера дії керованих або внутрішніх факторів, що впливають на рівень та структуру фінансово-економічних показників. Відомо, що стратегічний менеджмент можна визначити як процес формування і реалізації довгострокових цілей підприємства, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії та її впровадження. Так, процеси формування корпоративних стратегій підприємств знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів

управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Однак, окремі теоретичні і практичні питання потребують подальших удосконалень та комплексного наукового обґрунтування. В дослідженнях традиційно аналізується загальна проблема управління підприємством, а діловому моделюванню розвитку підприємства, не приділяється достатньої уваги. Крім того, воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до розробки стратегії і для успішного функціонування підприємств ключовим напрямками є провадження гнучких, адаптивних стратегій.

Метою статті є дослідження ролі стратегічного менеджменту в системі управління підприємством в сучасних умовах господарювання (період воєнного стану) та розгляд ключових факторів, що вплинуть на успішний стратегічний менеджмент у повоєнний період.

Результати дослідження. Сучасне підприємство, яке займається одним видом бізнесу, розробляє головну стратегію, орієнтуючись на один вид діяльності, така стратегія матиме назву ділової стратегії. За своєю суттю вона співпадає з корпоративною стратегією у тому випадку, коли суб'єкт господарювання розробляє стратегію лише для одного виду продукції із тієї сукупності, що ним виробляються та реалізуються. У корпоративних організаціях діловою стратегією називається конкурентна стратегія, яка суттєво відрізняється від корпоративної стратегії. Саме тому, доцільно головну стратегію підприємства незалежно від кількості та видів діяльності, називати корпоративною стратегією. Термін «ділова стратегія» доцільно застосовувати стосовно конкурентних стратегій підприємства. Визначення особливостей вибору корпоративної стратегії потребує чіткого визначення основних ключових понять. Опрацювання цілого ряду джерел, дозволило з'ясувати, що під корпоративною стратегією розуміють головну (загальну) стратегію, яку розробляє суб'єкт господарювання, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках з диверсифікованою продукцією. Виходячи з цього, головну стратегію підприємства, незалежно від кількості та видів діяльності, що здійснюється ним, можна називати корпоративною стратегією.

Зауважимо, що стратегія розвитку того чи іншого підприємства охоплює численні фактори, які впливають на стан і результати функціонування, а співвідношення між виробничими факторами розглядаються як у статистиці, так і в динаміці. У першому випадку стратегія вибирається із наявної для поточного періоду комбінації факторів, а основна увага управління зосереджується на вдосконаленні механізму адаптації до існуючої ситуації в ринковому конкурентному середовищі. Інакше кажучи, підприємства пристосовуються до зовнішнього середовища залежно від дій підприємств-конкурентів. При динамічному підході передбачається зміна факторів, таких як: реструктуризація, інтеграція, заміна управління, що визначає фінансову і маркетингову стратегію.

Ефект впровадження загальної стратегії підприємства суттєво залежить від корпоративної культури управління. Досягнення стратегічного успіху стає реальним лише тоді, коли стратегія і культура узгоджуються шляхом: пристосування стратегій, тобто вибору таких стратегій, які не суперечать національним традиціям; поступового включення нових положень і цінностей, які не заперечують існуючих норм, визнаних працівниками; культурної революції, яка полягає у запереченні старих культурних елементів і заміні їх новими, які повністю відрізняються від попередніх. Стратегію можна визначити і як найважливіший елемент самовизначення підприємства. В такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу [5]. Оскільки, стратегія є довгостроковим курсом розвитку підприємства, способом досягнення цілей, для розробки якої кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію (послуги); ресурси; структуру; організаційну культуру. У стратегії як програмі розвитку підприємства визначаються основні напрями і шляхи досягнення цілей. Саме стратегія є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності; має складну внутрішню структуру та є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства [2, 5].

Стратегія вимагає розробки стратегічних планів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Цілком зрозуміло, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства поєднує їх усі разом. Процес вибору стратегії здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, сильні та слабкі його сторони, можливості та загрози. На вибір стратегії істотно можуть впливати наявні фінансові ресурси підприємства. Сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку підприємства є кваліфікація працівників. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є найважливішою умовою, що забезпечує можливість переходу до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво підприємства не може зробити вірного вибору стратегії підприємства. Ступінь залежності від зовнішнього середовища також істотно впливає на вибір стратегії. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена і правовим регулюванням поведінки підприємства. Часовий фактор також має обов'язково прийматися до уваги при усіх випадках вибору стратегії [2].

Як було уже зазначено вище, воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту й фокус уваги змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Зважаючи на це, розглянемо основні підходи до стратегічного менеджменту.

Перш за все, це зміна пріоритетів та цілей. Для більшості вітчизняних підприємств головною стратегічною метою стало забезпечення операційної діяльності та виживання. Довгострокові плани заморожені або змінені на короткострокові завдання. Окремі підприємства, виходячи з своїх можливостей, почали розширювати свою діяльність на території західної України для мінімізації ризиків від військових дій. Також, ще одним підходом в стратегічному менеджменті є функція адаптивності та гнучкості здійснення бізнес-процесів. Це включало нові способи забезпечення ланцюгів постачання, адаптацію логістики, та нові схеми продажу. Великі підприємства впровадили антикризові стратегії, які включають заходи щодо скорочення витрат, зменшення персоналу, пошуку нових ринків і партнерів. Зросла роль ризик-менеджменту, оскільки стратегічні рішення супроводжуються постійною оцінкою ризиків, таких як: фізичні загрози, втрати інфраструктури, коливання валютного курсу та зростання цін на енергоресурси.

Оскільки воєнний стан призвів до руйнування критичної інфраструктури, – це створило труднощі в забезпеченні підприємств сировиною та комплектуючими, що й змусило бізнеси шукати нових постачальників або адаптувати виробництво. Значна кількість підприємств втратили доступ до своїх традиційних ринків (через окупацію або руйнування міст), а також через зниження купівельної спроможності населення. Щоб компенсувати втрати на внутрішньому ринку, підприємства почали активніше виходити на міжнародні ринки або розширювати експортну діяльність, а також стали більш активно використовувати програми підтримки з боку держави: податкові пільги, кредитні програми для бізнесу та відтермінування сплати податків, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість.

Воєнний стан привніс нові законодавчі виклики, такі як особливості мобілізації працівників, правове регулювання орендних платежів, фінансових зобов'язань та контрактних відносин. Тут варто відзначити, що багато суб'єктів господарювання включили соціальну відповідальність у свою стратегію, надаючи допомогу військовим, волонтерам або гуманітарним організаціям, що й сприяє загальній стабільності країни та зміцнює підприємства.

Важливим напрямком в стратегічному менеджменті є реалізація програм підтримки персоналу, оскільки частина працівників може бути мобілізована. Такі програми передбачають надання фінансової допомоги, збереження робочих місць або гнучкої графіки роботи.

Багато підприємств були змушені розвивати онлайн-продажі та електронні канали комунікації.

А в умовах обмежених ресурсів постала нагальна потреба в автоматизації та оптимізації виробничих процесів через сучасні технології, а також перехід на дистанційний формат роботи, що й змусило змінити організацію праці та комунікації.

На основі проведеного дослідження, хочемо визначити наступні важливі аспекти стратегічного менеджменту в системі управління підприємством. Досвід ведення бізнесу в сьогоdnішніх умовах та перспективи розвитку підприємств зумовлюють необхідність пошуку нових підходів в стратегічному управлінні. Розв'язання цієї проблеми необхідно будувати на базі використання системного підходу. Такий системний підхід має ґрунтуватися на використанні у сукупності двох підходів, що відображають зовнішній і внутрішній аспекти діяльності підприємства. Підприємство є елементом економічної системи вищого рівня ієрархії, тобто відкрита система, яка залежить від взаємообміну вхідними ресурсами і результатами своєї діяльності із зовнішнім оточенням. З огляду на це необхідно виділити зв'язки підприємства з елементами довкілля та проаналізувати їхній вплив на досягнення поставлених цілей. Використання логістичних методів полегшує розв'язання цього завдання. Основна ідея полягає у всебічному, комплексному підході до розробки стратегії управління підприємством. Формування на підприємстві логістичної системи спрямоване на контроль за єдиною системою управління його господарською і фінансовою діяльністю, при цьому для полегшення побудови системи функціонування підприємства останнє повинне розглядатися як умовно замкнута багаторівнева система, що складається із безлічі взаємопов'язаних елементів і має свої цілі розвитку. При аналізі внутрішніх аспектів головною проблемою стає ефективна взаємодія елементів системи. Так, зовнішні фактори – це фактори навколишнього середовища, які впливають на розвиток підприємницької діяльності і якими підприємство не може управляти, що визначається існуванням в економічних процесах елементу невідзначеності. Внутрішніми факторами мікросередовища торговельного підприємства можуть управляти. Ці фактори можна розділити на дві групи. Перша група – це виробничо-технічні фактори, що впливають на використання основних засобів, наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Друга група – організаційно-економічні фактори, які пов'язані з організацією основної діяльності і праці, управлінням матеріальними, трудовими, інформаційними та фінансовими ресурсами. Слід зауважити, що внутрішні фактори розвитку підприємницької діяльності враховуються під час прийняття рішень і реалізуються на ринках робочої сили, постачання, капіталів тощо.

Як бачимо, з вищенаведеного, стратегія, яка здійснюється підприємством на основі обліку внутрішніх факторів мікросередовища і зовнішніх факторів макросередовища, визначає кінцевий результат діяльності підприємства (ступінь його успіху або невдачі). Кінцевий результат господарської діяль-

ності залежить від того, як підприємство управляє внутрішніми факторами мікросередовища і враховує вплив зовнішніх факторів макросередовища, які завжди пов'язані з невизначеністю. У результаті зворотного зв'язку порівнюються вхідні дані з моделлю виходу, виявляються відмінності, оцінюються зміст розбіжностей, відпрацьовуються управлінські рішення, формується процес реалізації управлінського рішення. Стратегія розвитку підприємства охоплює численні фактори, що впливають на стан та результати його функціонування. Причому співвідношення між виробничими факторами можна розглядати як у статистиці, так і в динаміці. У першому випадку стратегія подальшого розвитку і підвищення рентабельності фірми вибирається із наявної для поточного періоду комбінації факторів, а основна увага менеджерів зосереджується на вдосконаленні механізму адаптації до існуючої ситуації.

Для покращання результатів діяльності різних підприємницьких структур, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, треба орієнтуватися не на усунення якогось окремого недоліку чи послаблення впливу фактору негативної дії (це забезпечує короткотривалу конкурентну перевагу на ринку), а на зміну всієї системи господарювання і взаємодії підприємства з елементами ринкового середовища. Вирішення цих проблем зачіпає саму модель корпоративного стратегічного та оперативного управління цими процесами. Проведення цілеспрямованої політики щодо структурної перебудови організації, забезпечення раціональної комбінації факторів виробництва вимагають певних технологій реструктуризації підприємства та відносин із діловими партнерами.

Продуктивність господарської системи має тенденцію до зниження, оскільки обрана для реалізації в колишніх умовах структура зв'язків може взагалі не входити в множину потенційно можливих. Якщо організаційно-технологічна структура та її інформаційне забезпечення будуть інертними до змін у системі ділового партнерства і ринкового оточення, то підприємство втратить реальні можливості для розвитку компетенцій, відтворення капіталу та виживання в конкурентному середовищі.

Кількісний апарат макро- і мікроструктурного аналізу економіки базується на реальних, чітко спостережуваних і вимірних структурних ефектах. Це актуалізує проблему інтегрованого управління стратегічним розвитком підприємства, визначення оптимальних меж підприємств, цільових ринків збуту з їх просторово-часовими параметрами, що визначають динаміку фінансово-економічних показників

і стартові умови господарювання на перспективу. Зауважимо, що поведінка на ринку, як правило, визначається його сильними учасниками й такі обставини істотно розширюють діапазон відхилень рівня ефективності роботи однотипних підприємств як у галузі, так і в різних секторах економіки. В нинішніх умовах нестабільної економіки істотно звужується сфера дії керованих або внутрішніх факторів, що впливають на рівень та структуру фінансово-економічних показників.

Досвід розроблення стратегії різних підприємств свідчить, що підприємства рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті стратегії. Найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію стратегій. Суть розроблення стратегії полягає в тому, щоб довести загальну стратегію до рівня адекватності її цілям розвитку організації. Методи доведення можуть бути різноманітними. Кульмінаційним моментом вибору стратегії розвитку є аналіз та оцінка альтернативних варіантів. Завдання оцінки полягає у виборі такої стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства в майбутньому.

Висновки. Проблема успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього оточення може вирішити лише те підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і націлене на пошук конкурентних переваг. Успіх діяльності підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього. Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу. До того ж слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього оточення обумовлює як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, які обмежують його діяльність. Ефект впровадження загальної стратегії підприємства суттєво залежить від корпоративної культури управління, а організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Стратегічний менеджмент відіграє важливу роль у сучасних системах управління підприємствами. Він дозволяє ефективно планувати та досягати довгострокових цілей, одночасно забезпечуючи гнучкість у процесах прийняття рішень і адаптації до ринкових умов та зовнішніх викликів. Впровадження стратегічного підходу допомагає підприємствам не тільки виживати, але й розвиватися, що робить його критично важливим елементом системи управління сучасним бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 347–352. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf
2. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55–58. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf
3. Жаліло Я. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2010-10/verska_Zhalilo_new-47147.pdf

4. Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60–63. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>
5. Супрун С.Д. Основні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства ЗЕД. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск № 34. С. 212–218. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/34-2019>

References:

1. Hrosul V.A., Bubenets I.H., Chatchenko O.Ie. (2017). Formuvannya stratehii rozvytku marketynhovoho potentsialu torhovelnoho pidpriemstva [Formation of a strategy for developing the marketing potential of a trade enterprise]. *Biznes Inform.* № 1, pp. 347–352. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf
2. Demianenko O.M. (2018). Protsey rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstv [The process of developing an enterprise development strategy]. *Intelekt XXI*. № 3, pp. 55–58. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf
3. Zhalilo Ya. (2009). Teoriia ta praktyka formuvannya efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy: monohrafiia [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: a monograph]. Kyiv: NISD, 336 p. Available at: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2010-10/verska_Zhalilo_new-47147.pdf
4. Levytskyi Yu.A., Kostin Yu.D. (2009). Vyznachennia mistisa stratehii rozvytku v klasyfikatsii stratehii. [Determining the place of the development strategy in the classification of strategies]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 2, pp. 60–63. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45300/16-KOSTIN.pdf?sequence=1>
5. Suprun S.D. (2019). Osnovni pidkhody do formuvannya marketynhovoi stratehii pidpriemstva ZED [The main approaches to the formation of a marketing strategy of a foreign trade enterprise]. *Infrastruktura rynku*. № 34, pp. 212–218. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/34-2019>

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE

Summary. The article considers the directions of strategic management in the management system of a modern enterprise. It is noted that the martial law in Ukraine has radically changed approaches to strategic management, since the focus has now shifted from long-term plans to operational measures aimed at maintaining business viability in a crisis. For the successful functioning of domestic enterprises in this difficult period, the key areas are the implementation of flexible, adaptive strategies, focus on risk management and innovative management approaches. martial law in Ukraine has radically changed approaches to strategic management and the focus has shifted from long-term plans to operational measures aimed at maintaining business viability in a crisis. The main approaches to strategic management are considered. First of all, it is a change of priorities and goals. For the majority of domestic enterprises, the main strategic goal is to ensure operational activities and survival. Long-term plans have been frozen or changed to short-term objectives. Some companies, based on their capabilities, have started to expand their operations in western Ukraine to minimise the risks from the hostilities. Another approach to strategic management is the function of adaptability and flexibility in business processes. This included new ways of securing supply chains, adapting logistics, and new sales schemes. Large enterprises have implemented anti-crisis strategies that include measures to cut costs, reduce staff, and search for new markets and partners. The role of risk management has increased, as strategic decisions are accompanied by a constant assessment of risks, such as physical threats, infrastructure losses, currency fluctuations and rising energy prices. In view of this, it is found that the most important theoretical and applied aspects that require further development in the current economic environment are the deepening of the modern paradigm of enterprise management through the development of theoretical provisions of the business modelling concept, clarification of the concepts of ‘corporate strategy’ and ‘business model’ of an enterprise.

Keywords: strategic management, enterprise management, corporate strategy, risk management.

Тімченко О.Л.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Голік В.В.

*асистент кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Timchenko Olga

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
named after Professor J. S. Zavadskyi
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Holik Viktoriia

*Assistant of the Department of Management
named after Professor J. S. Zavadskyi
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. В статті викрито породжені війною нові виклики для підприємств аграрної сфери та проблеми системи менеджменту, уточнено сигнальні передумови та визначено пріоритетні орієнтири модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період, окреслено їх переваги та недоліки які можуть впливати на ефективність агровиробництва та стійкість підприємств галузі, орієнтуючись на запропоновані пріоритетні орієнтири, підприємства аграрної сфери можуть не лише відновити свою діяльність після війни, але й стати більш ефективними, конкурентоспроможними і стійкими до викликів майбутнього, обгрунтовано, що розроблені пріоритетні орієнтири модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період стануть потужним інструментом для їх відновлення та розвитку, але вони вимагають ретельного планування і об'єктивної оцінки загроз і ризиків.

Ключові слова: підприємства аграрної сфери, система менеджменту, пріоритетні орієнтири, модернізація, поствоєнний період.

Вступ та постановка проблеми. Аграрна сфера є важливою складовою вітчизняної економіки, і визначення пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств цієї сфери є надзвичайно актуальним, що підтверджується введенням воєнного стану, стрімкою зміною ринкових умов, загостренням різноманітних викликів (зміна клімату, коливання цін на сировину, зміна споживчих уподобань), поглибленням глобалізаційних процесів (підприємства аграрної сфери мають конкурувати не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку), впровадженням новітніх технологій (таких як Precision Agriculture, AI, IoT, які дозволяють підвищити продуктивність і знизити витрати), необхідністю підвищити екологічну відповідальність, соціальну справедливість та економічну життєздатність підприємств, розширенням специфічних ризиків (природні катастрофи, епідемії тощо), доцільністю підвищення стандартів якості аграрної продукції, що важливо як для внутрішнього споживання, так і для експорту. Таким чином, визначення пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період

стане ключовим чинником для забезпечення їхньої стабільності, ефективності та конкурентоспроможності на основі підвищення продуктивності, оптимізації витрат та максимізації ефективності використання земельних, водних і інших природних ресурсів, що має велике значення в умовах обмеженості ресурсів, зростання конкурентоспроможності, адаптації до змін економічного простору, мінімізації ризиків і загроз, вдосконалення управлінських практик, що підтверджує актуальність та практичну цінність представленого наукового пошуку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна увага проблематиці удосконалення та модернізації системи менеджменту підприємств приділяється в наукових розвідках, таких потужних дослідників, як: Батракова Т. І. [1], А. Бережнов [10], Воронько-Невідніча Т., Афанасьєва А., Сіренко О. [2], Гудзь О.Є., Гадицький М. Г. [3], Заєць М. А. Мірошніченко О. В. Скальська А. Р. [4], Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. [7], Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [8], Таченко В.В. [9] та інших. Високо оцінюючи напрацювання вказаних учених, зауважимо, щодо необхідності своєчас-

ного пошуку пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери саме в поствоєнний період.

Метою статті є викриття породжених війною нових викликів для підприємств аграрної сфери та проблем системи менеджменту, уточнення сигнальних передумов та визначення пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період, окреслення їх переваг та недоліків які можуть впливати на ефективність агровиробництва та стійкість підприємств галузі.

Результати дослідження. «Сучасні умови господарювання підприємств агропродовольчої сфери характеризуються високим ступенем невизначеності та недостатнім рівнем прогнозованості майбутнього» [10]. Нині, агресивна війна росії породжує багато викликів щодо функціонування підприємств аграрної сфери. Перелічимо лише декілька з них [5–8]:

- окупація, мародерство та знищення підприємств аграрної сфери (за даними Світового банку, «близько 18% підприємств зазнали руйнувань внаслідок бойових дій, найбільші збитки отримали підприємства, що знаходяться в основних зонах бойових дій південного та східного регіонів» [5]);

- окупація та блокада портів, що спричинило розрив логістичних маршрутів та зупинку експорту;

- дефіцит робочої сили внаслідок міграції та мобілізації;

- недостатність обігових коштів та проблеми з відшкодуванням ПДВ;

- зміна логістичних ланцюгів, ускладнення й зростання вартості логістики;

- складний процес відновлення деокупованих земель;

- тривалі вимкнення й перебої з електроенергією, через активне знищення енергетичної інфраструктури що негативно впливає на діяльність підприємств та зберігання сільськогосподарської продукції;

- скорочення посівних площ, складність посіву та збору врожаю у прифронтових зонах, внаслідок окупації та мінування територій;

- зростання вартості товаро-матеріальних цінностей, зокрема добрив, пального, насіння; блокування поставок та заборона імпорту сільськогосподарської продукції з боку деяких європейських країн;

- обстріли та руйнування портової інфраструктури.

Водночас, «для того, щоб вижити у сучасних умовах ведення бізнесу та зберегти позиції на ринку, аграрні підприємства повинні постійно шукати шляхи отримання конкурентних переваг, що є найважливішим викликом для управлінських рішень з боку керівництва» [2]. Усі перелічені виклики, відповідно породжують численні проблеми для системи менеджменту підприємств аграрної сфери, що впливають на ефективність їх діяльності:

- недостатньо ефективне та нерациональне управління ресурсами, таких як земля, вода, трудові й фінансові ресурси;

- відсутність використання сучасних цифрових технологій, оскільки, багато підприємств, через воєнний стан, не впроваджують новітні технології, що обмежує їх конкурентоспроможність та продуктивність;

- непрозорість фінансових потоків, через відсутність чіткої фінансової звітності та контролю за витратами, що призводить до фінансових втрат;

- низька кваліфікація кадрів, як переконують проведені дослідження, потреба у спеціалістах з високим рівнем підготовки у сфері агрономії, управління, маркетингу та технологій залишається значною;

- нестабільність ринку, що зумовлює зміни цін на сільськогосподарську продукцію, коливання попиту та пропозиції негативно впливають, практично унеможливають стратегічне планування;

- регуляторна невизначеність (часті зміни в законодавстві та регуляціях ускладнюють ведення аграрного бізнесу та викликають додаткові витрати);

- проблеми з інфраструктурним забезпеченням (відсутність або поганий стан транспорту та інших елементів інфраструктури обмежують можливості зберігання й збуту сільськогосподарської продукції);

- розширення екологічних загроз через воєнні дії (забруднення, зміна клімату та інші екологічні чинники негативно впливають на сільськогосподарське виробництво та економічну стійкість підприємств);

- загострення конкуренції, через наявність великої кількості конкурентів, особливо з інших країн, ускладнюють вихід на світові ринки та утримання частки ринку;

- необхідність адаптації до глобальних світових трендів (змін у споживацьких вподобаннях, таких як органічне виробництво, зелена економіка, стале ведення господарства).

Розв'язання окреслених проблем вимагає комплексного підходу, включаючи визначення пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери, додаткові інвестиції в сучасні технології, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення фінансового управління і адаптацію до змінюваного економічного простору. «Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів» [6], «найбільших збитків зазнали сфери житлово-комунального сектору – 37,1% від загальних втрат, транспортна інфраструктура та транспорт – 22,5%, торгівля та промисловість – 10,6%, енергетика – 7,3% та сільське господарство – 6,6%» [5].

Визначення пріоритетних орієнтирів модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період вважаємо важливим кроком для їх відновлення та розвитку, оскільки «Все більш значущу роль для формування конкурентних переваг підприємств, які дозволять зайняти лідируючі позиції чи стабільно утримувати вже завойовані позиції на ринку відіграє унікальна система управління» [7]. Означимо кілька сигнальних передумов, які мають бути обов'язково враховані при цьому:

– адаптація до нових реалій, що передбачає детальний аналіз наслідків війни на діяльність підприємств й аграрну сферу загалом та виявлення нових викликів і загроз з якими будуть стикатися підприємства;

– впровадження гнучких, демократичних моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів;

– впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для управління бізнес-процесами, збутом і фінансами;

– використання великих даних для прийняття рішень, системи управління запасами, аналізу ринку, прогнозування врожайності;

– інтеграція принципів сталого розвитку в менеджмент підприємств аграрної сфери, включаючи органічне землеробство, екологічну ефективність та нові технології агрономії;

– зменшення впливу на навколишнє середовище через впровадження екологічних технологій та практик;

– розробка стратегій управління ризиками, пов'язаними з кліматичними змінами, ринковими коливаннями та соціально-економічними чинниками;

– використання механізмів фінансової підтримки, зокрема, таких як агрострахування;

– інвестиції в підвищення кваліфікації працівників, навчання новим технологіям та методам;

– формування командного духу й культури нововведень в підприємствах аграрної сфери;

– розширення співпраці та партнерства, залучення міжнародних партнерів, грантів, програм підтримки для модернізації виробництва;

– використання кластерів та агрокомплексів для збільшення ефективності виробництва та експорту;

– відновлення та модернізація інфраструктури, включно з транспортом, зберіганням продуктів та їх обробкою;

– поліпшення доступу до ринків збуту через розвиток логістики;

– впровадження соціально відповідальних практик, включаючи підтримку місцевих спільнот, забезпечення якісної продукції та безпеки праці.

Акцентуємо, що, як підтверджують вказані сигнальні передумови, модернізація системи менеджменту підприємств аграрної сфери – це комплексний процес, що вимагає синергії зусиль усіх учасників: держави, бізнесу та суспільства, що дозволить аграрній сфері стати базисом для економічного відновлення та сталого розвитку країни в поствоєнний період. Модернізацію системи менеджменту підприємств аграрної сфери після війни вважаємо критично важливою для їх відновлення, підвищення продуктивності та забезпечення продовольчої безпеки країни. «Система управління підприємством повинна володіти гнучкістю, враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів(послуг), враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища» [9, с.130], а «моти-

вування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Мотивований персонал є ключовим активом компанії, який сприяє продуктивності, інноваціям і загальному успіху»[8, с. 91]. Опираючись на пропозиції учених [1–4, 7–10], визначимо кілька пріоритетних орієнтирів, які можуть слугувати основою для такої модернізації, оскільки «неможливо досягнути управлінських цілей, якщо вони не визначені та не розкладені на завдання для керівництва» [1, с. 17]:

– відновлення інфраструктури (реконструкція пошкоджених підприємств, елеваторів, складів, доріг та інших об'єктів інфраструктури);

– запровадження сучасних технологій для підвищення ефективності логістичних й комунікаційних ланцюгів;

– використання сучасних агротехнологій (дослідницькі методи, біотехнології, точне землеробство);

– впровадження електронних платформ для моніторингу процесів та аналізу даних;

– розвиток системи управління ризиками (розбудова ефективних механізмів страхування агровиробництва);

– розробка антикризових планів для реагування на природні катастрофи та економічні потрясіння;

– підвищення кваліфікації кадрів (проведення тренінгів та семінарів для аграріїв з метою підвищення їхніх знань та навичок у сучасному менеджменті);

– співпраця з навчальними закладами для створення програм, орієнтованих на потреби менеджменту галузі;

– впровадження практик сталого землекористування та зниження впливу на навколишнє середовище;

– використання відновлювальних джерел енергії в агробізнесі;

– розвиток системи підтримки фермерів (створення кооперативів і асоціацій для об'єднання ресурсів і спільного використання технологій);

– широке залучення фінансування з державних і міжнародних грантів для розвитку підприємств аграрної сфери;

– впровадження електронних рішень та цифровізації, включаючи, електронні системи для управління запасами, замовленнями та продажами;

– використання дата-аналітики для оптимізації виробничих процесів і планування;

– забезпечення продовольчої безпеки, розробка стратегій для зменшення залежності від імпорту продовольства;

– створення резервних запасів стратегічно важливих сільськогосподарських культур.

Орієнтуючись на ці пріоритети, аграрний сектор може не лише відновити свою діяльність після війни, але й стати більш ефективним, конкурентоспроможним і стійким до викликів майбутнього.

Водночас, зауважимо, що «завдання управління стають складнішими в міру збільшення виробничих компонентів» [4], тому модернізація системи

менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період за означеними пріоритетними орієнтирами матиме свої переваги та недоліки, які можуть впливати на ефективність агровиробництва та стійкість підприємств галузі. До таких переваг віднесемо:

- швидка адаптація до нових умов, оскільки така модернізація дозволить підприємствам аграрної сфери після війни швидко реагувати й адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях, економічних, політичних й соціальних умов та вимог споживачів;

- підвищення ефективності, оскільки така модернізація сприятиме впровадженню нових технологій і методів управління, що дозволяють підвищити продуктивність праці та зменшити витрати;

- впровадження нових технологій, інформаційних систем та автоматизації стимулюватиме інноваційний розвиток підприємств;

- оптимізація управління ресурсами, оскільки управлінські системи, засновані на даних, забезпечать оптимізацію використання земель, води та інших ресурсів, що буде критично важливим у поствоєнний період;

- така модернізація сприятиме покращенню позицій підприємств аграрної сфери на внутрішньому та зовнішньому ринку, підвищуючи їх конкурентоспроможність.

Водночас, до недоліків віднесемо:

- витрати на модернізацію, оскільки впровадження нових технологій часто пов'язане з великими початковими витратами, що може бути обтяжливим у післявоєнний період, за обмеженості ресурсів;

- ризики невдач, оскільки не всі технології та управлінські практики можуть бути ефективними в умовах конкретного підприємства і можуть призвести до втрат;

- складність проведення змін, оскільки перехід до нових систем управління може викликати опір з боку працівників і керівництва, що ускладнює їх реалізацію;

- зростаюча залежність від нових технологій може призвести до проблем у разі їх збоїв або невірних очікувань щодо результатів;

- дефіцит кваліфікованого персоналу, оскільки для успішної модернізації потрібен кваліфікований персонал, а його нестача, особливо після війни, може стати серйозною перешкодою.

Таким чином, запропоновані пріоритетні орієнтири модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період можуть стати потужним інструментом для їх відновлення та розвитку, але вони вимагають ретельного планування і об'єктивної оцінки загроз і ризиків.

емств аграрної сфери в поствоєнний період можуть стати потужним інструментом для їх відновлення та розвитку, але вони вимагають ретельного планування і об'єктивної оцінки загроз і ризиків.

Висновки. В статті викрито породжені війною нові виклики для підприємств аграрної сфери та проблеми системи менеджменту, уточнено сигнальні передумови і наголошено, що, модернізація системи менеджменту підприємств аграрної сфери – це комплексний процес, що вимагає синергії зусиль усіх учасників: держави, бізнесу та суспільства, що дозволить аграрній сфері стати базисом для економічного відновлення та сталого розвитку країни в поствоєнний період, визначено пріоритетні орієнтири модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період (особливо важливими серед них є: відновлення об'єктів інфраструктури, запровадження сучасних агро та інформаційних технологій й комунікаційних ланцюгів, впровадження цифрових платформ, розвиток системи управління ризиками, розробка антикризових планів, підвищення кваліфікації кадрів, співпраця з навчальними закладами, впровадження практик сталого землекористування, використання відновлювальних джерел енергії, широке залучення фінансування з державних і міжнародних грантів, впровадження електронних рішень та цифровізації, створення резервних запасів стратегічно важливих сільськогосподарських культур), окреслено їх переваги (швидка адаптація до нових умов, підвищення ефективності, впровадження нових технологій, оптимізація управління ресурсами, покращення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку) та недоліки (значні початкові витрати, ризики невдач, складність проведення змін, опір з боку працівників, зростаюча залежність від нових технологій, дефіцит кваліфікованого персоналу) які можуть впливати на ефективність агровиробництва та стійкість підприємств галузі, орієнтуючись на запропоновані пріоритети, підприємства аграрної сфери можуть не лише відновити свою діяльність після війни, але й стати більш ефективними, конкурентоспроможними і стійкими до викликів майбутнього, обґрунтовано, що розроблені пріоритетні орієнтири модернізації системи менеджменту підприємств аграрної сфери в поствоєнний період стануть потужним інструментом для їх відновлення та розвитку, але вони вимагають ретельного планування і об'єктивної оцінки загроз і ризиків.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
2. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>
3. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г. Нові горизонти можливостей та проблеми управління підприємствами на основі сучасних технологій цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.031017>
4. Заєць М. А. Мірошніченко О. В. Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Випуск 2 (74). С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>

5. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstructionneeds-assessment-released>.
6. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html>
7. Продиус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
8. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
9. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130–137.
10. Bereznoy A. Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*. 2017. Vol. 11. № 1. P. 9–22.

References:

1. Batrakova T. I. (2015) Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannya [Management of the efficiency of the enterprise is the key to its successful functioning]. *Economic analysis*. Vol. 19. No. 2, pp. 13–19. (in Ukrainian)
2. Voronko-Nevidnycha T., Afanasieva A., Sirenko O. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady dosiahnennia ta utrymanna konkurentnykh perevah v aharnomu biznesi [Organizational and economic principles of achieving and maintaining competitive advantages in agrarian business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82> (in Ukrainian)
3. Hudz O. Ie., Hadytskyi M. H. (2023) Novi horyzonty mozhlyvostei ta problemy upravlinnia pidpriemstvamy na osnovi suchasnykh tekhnolohii tsyfrovoy transformatsii [New horizons of opportunities and problems of enterprise management based on modern technologies of digital transformation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 3 (42). Pp. 10–17. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.031017. (in Ukrainian)
4. Zaiets M. A. Miroshnychenko O. V. Skalska A. R. (2024) Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Ways to improve the enterprise management system]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Vol. 2 (74). Pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15> (in Ukrainian)
5. Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction (2024). Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recoveryand-reconstruction-needs-assessment-released>. (In Ukrainian).
6. Ukraine's needs for recovery are estimated at 486 billion dollars: updated RDNA3 report. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2024). Available at: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html>. (In Ukrainian).
7. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. (2024) Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (in Ukrainian)
8. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. № 2 (8). Pp. 88–93. (in Ukrainian)
9. Tachenko V. V. (2021). Udskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom cherez formuvannya sotsial'noho paketu [Improvement of the enterprise management system through the formation of a social package]. *Ekonomika i upravlinnia*, (50), pp. 130–137. (in Ukrainian)
10. Bereznoy A. (2017). Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*. Vol. 11. № 1. Pp. 9–22.

PRIORITY DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRARIAN ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Summary. The article exposes the new challenges created by the war for the enterprises of the agrarian sphere and the problems of the management system, specifies the signal prerequisites and emphasizes that the modernization of the management system of the enterprises of the agrarian sphere is a complex process that requires the synergy of the efforts of all participants: the state, business and society, which will allow agrarian sector to become the basis for the economic recovery and sustainable development of the country in the post-war period, the priority orientations for the modernization of the management system of agricultural enterprises in the post-war period have been determined (especially important among them are: the restoration of infrastructure facilities, the introduction of modern agricultural and information technologies and communication chains, implementation of digital platforms, development of the risk management system, development of anti-crisis plans, improvement of personnel qualifications, cooperation with educational institutions, implementation of sustainable land use practices, use of renewable energy sources, wide involvement of funding from state and international grants, implementation of electronic solutions and digitalization, creation of reserve stocks strategically important agricultural crops), their

advantages (quick adaptation to new conditions, increased efficiency, introduction of new technologies, optimization of resource management, improvement of positions on the domestic and foreign markets) and disadvantages (significant initial costs, risks of failure, difficulty of implementing changes, resistance) are outlined on the part of employees, growing dependence on new technologies, shortage of qualified personnel) that can affect the efficiency of agricultural production and the sustainability of enterprises of the sector, focusing on the proposed priorities, enterprises of the agricultural sector can not only resume their activities after the war, but also become more efficient, competitive and resistant to the challenges of the future, it is justified that the developed priority guidelines for the modernization of the management system of agricultural enterprises in the post-war period will become a powerful tool for their recovery and development, but they require careful planning and an objective assessment of threats and risks.

Keywords: agricultural enterprises, management system, priority guidelines, modernization, post-war period.

Фірсанова В.О.

*кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Firsanova Violetta

*PhD in Economics, Senior Lecturer of
International Economic Relations and Logistics Department
V.N. Karazin Kharkiv National University*

АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Анотація. Глобальний ринок праці створює можливості для працевлаштування, особливо в країнах, що розвиваються, де працівники можуть знаходити роботу за кордоном. Цей ринок сприяє не тільки економічному розвитку, але й відіграє важливу роль у соціальному прогресі, покращенні якості життя та стійкому розвитку суспільства. І тому важливе дослідження теоретичних та практичних аспектів світового ринку праці як глобального. Через глобальний ринок праці можна характеризувати стан світової економіки та визначати подальший розвиток інших економічних категорій, систем та прогнозувати потенційні можливості економічного зростання світової економіки. Глобалізація ринку праці сприяє розвитку технологій та цифрових платформ, що дозволяє оптимізувати процеси та підвищувати ефективність бізнесу. Враховуючі певні вразливості глобального ринку праці та неповне відновлення після пандемії COVID-19 необхідна розробка стратегічних напрямків розвитку глобального ринку праці на різних рівнях розвитку економіки.

Ключові слова: глобальний ринок праці, пандемія COVID-19, ключові показники ринку праці, індикатори, безробіття, робочі місця, стратегічні напрямки розвитку.

Вступ та постановка проблеми. Глобальний ринок праці є складною та динамічною системою, в якій взаємодіють мільйони працівників і роботодавців по всьому світу. Попит та пропозиція на трудові ресурси визначаються не лише економічними факторами, а й культурними, соціальними та технологічними змінами. Світова фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19 особливо призвели до масових звільнень та невизначеності на глобальному ринку праці. Саме тому, у цьому контексті важливо досліджувати особливості функціонування сучасного глобального ринку праці, його відновлення після пандемії COVID-19, прогнозувати ситуацію на цьому ринку та запропонувати стратегічні напрямки розвитку цього ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичний та практичний аналіз ринку праці, розробка показників ключових показників ринку праці представлені у доповідях таких міжнародних організацій як Міжнародна організація Праці (МОП), Департамент статистики Міжнародної біржі праці ILOSTAT, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Статистичне бюро Європейського Союзу (Євростат), Всесвітній Банк, ЮНЕСКО та ін. [1, с. 5; 2–4]. Дослідженням глобального ринку праці займалися такі вчені як Дж. Бхагваті, Шевчук В.О., Стаканов Р.Д., Калініна С.П., Давидюк Л.П. та ін. [5–7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У вище вказаних дослідженнях велику увагу приділяється сучасному стану та ста-

тистичному аналізу глобального ринку праці. Проте мало уваги приділяється саме напрямкам розвитку глобального ринку праці після пандемії COVID-19, адже повністю цей ринок після цього потрясіння ще не відновився.

Метою статті є аналіз глобального ринку праці, особливостей його розвитку після пандемії COVID-19 та авторське запропонування стратегічних напрямків розвитку глобального ринку праці.

Результати дослідження. Темпи відновлення економічної активності у глобальному ринку праці у 2020–2021 рр. багато у чому залежали від того, наскільки успішно вдавалося стримувати поширення вірусу. Серйозною проблемою стало забезпечення рівня праці, який був до пандемії COVID-19. Особливо великі наслідки зазнали на собі країни, що розвиваються. До пандемії COVID-19 спостерігався високий ступінь нерівності в умовах праці та недостатньо розвинена система соціального захисту у цих країнах. Глобальний ринок праці після пандемії зазнав кардинальних змін, які визначають нові тренди та виклики. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію, змусивши багато компаній, фірм, освітніх установ перейти на дистанційний режим роботи або змішаний режим роботи. Це, у свою чергу, призвело до розширення можливостей для фрілансерів і віддалених працівників, що створило нову модель зайнятості, де географічні бар'єри вже майже стерті. Водночас, змінилися й вимоги до професійних навичок робітників. Компанії тепер надають перевагу кандидатам, які володіють тех-

нологічними компетенціями. Новітні інформаційні технології сприяють новим можливостям для працездатного населення. Однак в таких умовах виникає необхідність постійного навчання та адаптації до нових умов праці.

Глобальний ринок праці демонструє дивовижну стійкість незважаючи на економічні умови, що погіршуються. При цьому загальне відновлення після пандемії залишається нерівномірним, оскільки виникають нові негативні фактори та набувають розвитку колишні кризи [8].

Варто зауважити, що сучасні тенденції, такі як цифровізація та глобалізація, значно впливають на структуру зайнятості. Однією з проблем на глобальному ринку праці є безробіття. Варто зауважити, що Міжнародне бюро праці (МБП) у 1999 році розгорнуло програму з формування ключових показників ринку праці (КПРП), яка доповнила постійні програми збору даних та дозволила покращити поширення інформації про ключові елементи ринків праці у світі (різні напрямки статистичної діяльності

МОП) [1, с. 1]. Всього організація включає у себе 9 показників. Показники КПРП відстежують динаміку зайнятості в контексті глобалізації. Глобалізація може бути корисною для всіх, однак на сьогоднішній день її вигоди не поширюються на достатнє число людей по всьому світу [1, с. 12].

Рівень безробіття – найбільш відомий показник ринку праці і, безумовно, один із найбільш широко цитованих у засобах масової інформації багатьох країн. Він є показником участі в складі робочої сили і співвідношенням регулярної кількості зайнятих і чисельності населення. Безробіття є найбільш широким із наявних показників економічної активності та статусу зайнятості на ринках праці в країнах, які збирають інформацію про робочу силу [1, с. 22].

На основі доповіді World Employment and Social Outlook Міжнародної Організації Праці було проаналізовано показник нестачі робочих місць (%) та дефіцит робочих місць (мільйони людей) у період з 2019 року по 2023 рік. Дані представлені у табл. 1–2 та рис. 1–2 за період з 2000 по 2023 рік.

Таблиця 1

Показники нестачі робочих місць (%) у різних групах країн за статтю у 2019–2023 рр.

Група країн	Стать	Показник нестачі робочих місць (%)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Світ	Чол.	14,40	16,10	15,30	14,20	13,70
	Жін.	10,00	11,60	10,70	7,90	9,30
	Усього	11,8	13,40	12,60	11,50	11,10
Країни з низьким рівнем доходу	Чол.	24,1	25,50	25,10	24,40	24,30
	Жін.	16,6	17,8	17,8	17,5	17,4
	Усього	20	21,4	21,1	20,6	20,5
Країни з доходом нижче середнього	Чол.	16,2	17,4	16,8	16,00	15,40
	Жін.	10,1	11,6	10,5	9,10	8,90
	Усього	12,1	13,5	12,6	11,40	11,10
Країни з доходом вище середнього	Чол.	13,2	14,8	14	12,6	12
	Жін.	9,6	11,1	10,2	9,4	9
	Усього	11,2	12,8	11,9	10	9,5
Країни з високим доходом	Чол.	10,4	9,9	8,9	7,6	7,2
	Жін.	7,8	9,9	8,9	7,6	7,2
	Усього	8,9	11,2	10,1	8,7	8,2

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 23]

Таблиця 2

Дефіцит робочих місць за групами країн та за статтю (млн. людей) період з 2019–2023 рр.

Група країн	Стать	Дефіцит робочих місць (млн. людей)				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Світ	Чол.	219,7	244,7	238	223,0	220,7
	Жін.	219,3	254,8	238,3	217,5	214,1
	Усього	439,00	499,50	476,40	440,40	434,80
Країни з низьким рівнем доходу	Чол.	31,70	34,70	35,20	34,90	35,70
	Жін.	25,8	28,5	29,4	30,1	30,90
	Усього	57,6	63,3	64,5	65	66,6
Країни з доходом нижче середнього	Чол.	67,3	72,2	72,2	71,1	73,7
	Жін.	84	97,3	90,1	79,6	79,5
	Усього	151,3	169,4	162,3	150,6	153,2

1	2	3	4	5	6	7
Країни з доходом вище середнього	Чол.	89,8	99,8	96,4	86,7	82,4
	Жін.	81,2	93,2	86,6	80,2	77,3
	Усього	171	193	183	166,9	159,7
Країни з високим доходом	Чол.	30,9	38	34,2	30,3	28,9
	Жін.	28,2	35,9	32,3	27,6	26,4
	Усього	59,1	73,9	66,6	57,9	55,3

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 23]

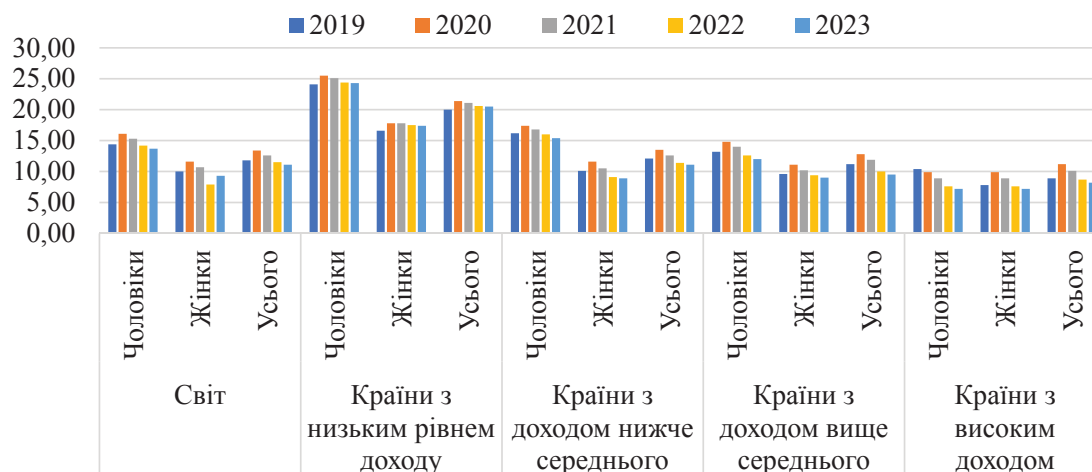


Рис. 1. Показники нестачі робочих місць (%) у різних групах країн за статтю у 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [9, р. 23]

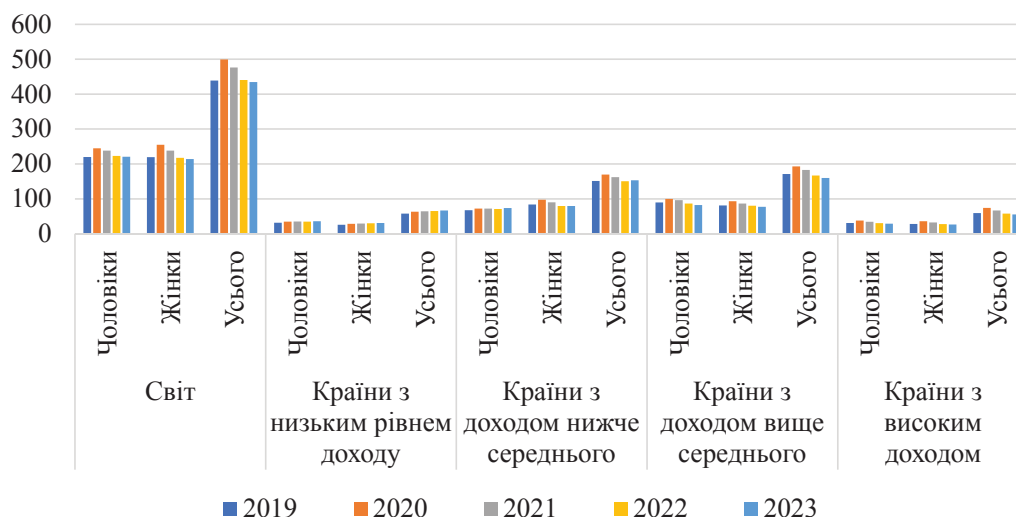


Рис. 2. Дефіцит робочих місць (мільйони людей) у різних групах країн за статтю у 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [9, р. 23]

Таким чином, найбільший показник нестачі робочих місць мають країни з низьким рівнем доходу. Якщо розглядати цей показник за статтевою групою, то чоловіки мають цей показник більшим, аніж жінки впродовж 2019–2023 рр.

Розглядаючи показник дефіциту робочих місць у глобальному ринку праці, то згідно таблиці 2 та рис. 2 можна зробити висновок, що найбільший дефіцит робочих місць спостерігається у країнах з доходом вище середнього у період з 2019 по 2023 рр. За

статевою групою чоловіки мають дефіцит робочих місць більше, аніж жінки у кожній з груп країн.

Основною тенденцією щодо динаміки показників нестачі робочих місць та дефіциту робочих місць у глобального ринку праці є те, що показники 2023 року не досягли рівня 2019 року. Це означає що глобальний ринок праці ще повністю не відновився від пандемії COVID-19.

Наразі така галузь як туризм, відновлюється повільніше, тоді як ІТ-галузь та медичні послуги демонструють стабільне зростання. Також були проаналізовані індикатори за різними категоріями

(табл. 3), які характеризують глобальний ринок праці. Дані представлені з 2000 року до 2024 року, також надані прогностні значення на 2025 рік.

На основі даних таблиці 3 було створені рис. 3–8 та був проведений аналіз стану глобального ринку праці.

Як видно з рис. 3, що загальна кількість робочої сили буде збільшуватися з кожним роком і в 2025 році сягне значення 3737,40 млн. людей, по всьому світі чоловіки мають найбільшу частку у робочій силі. Звісно у період пандемії у 2020 році кількість робочої сили зменшилася та була 3449,20 млн. людей.

Таблиця 3

Індикатори глобального ринку праці по всьому світу з 2000–2025 рр.

Індикатор	Категорія	2000	2010	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Робоча сила (млн. людей)	Всього	2751,50	3159,30	3481,60	3449,20	3525,70	3594,50	3668,10	3696,70	3737,40
	Жін.	1091,40	1248,80	1384,50	1366,60	1405,10	1430,70	1472,40	1477,10	1490,10
	Чол.	1660,10	1910,50	2097,10	2082,50	2120,50	2163,80	2195,70	2219,60	2247,30
	Молодь	558,80	557,60	495,40	478,70	487,30	492,50	501,20	502,00	506,40
Співвідношення робочої сили до населення (%)	Всього	64,20	62,00	60,50	59,20	59,80	60,30	60,80	60,50	60,40
	Жін.	50,60	48,90	48,00	46,80	47,60	47,90	48,70	48,20	48,00
	Чол.	77,90	75,30	73,10	71,70	72,20	72,90	73,00	72,90	72,90
	Молодь	51,30	45,60	40,90	39,30	39,80	40,00	40,30	40,00	40,00
Працевлаштування (млн. людей)	Всього	2582,90	2957,80	3287,30	3221,80	3312,30	3404,70	3479,50	3505,90	3544,80
	Жін.	1023,00	1168,50	1306,10	1276,60	1318,10	1351,60	1394,50	1398,60	1410,70
	Чол.	1559,90	1789,30	1981,20	1945,20	1994,20	2053,20	2085,00	2107,30	2134,00
	Молодь	491,30	483,50	426,80	403,70	416,70	427,00	434,60	434,30	437,50
Співвідношення зайнятості до населення (%)	Всього	60,20	58,10	57,10	55,30	56,20	57,10	57,70	57,40	57,30
	Жін.	47,40	45,70	45,30	43,70	44,60	45,20	46,10	45,60	45,50
	Чол.	73,20	70,60	69,10	67,00	67,90	69,10	69,40	69,20	69,20
	Молодь	45,10	39,60	35,20	33,20	34,10	34,70	35,00	34,60	34,60
Безробіття (млн. людей)	Всього	168,60	201,50	194,30	227,30	213,40	189,70	188,60	190,80	192,70
	Жін.	68,40	80,40	78,50	90,00	87,00	79,20	77,90	78,50	79,40
	Чол.	100,20	121,20	115,90	137,30	126,40	110,60	110,70	112,30	113,30
	Молодь	67,50	74,10	68,60	75,00	70,60	65,50	66,60	67,70	68,80
Доля безробітних (%)	Всього	6,10	6,40	5,60	6,60	6,10	5,30	5,10	5,20	5,20
	Жін.	6,30	6,40	5,70	6,60	6,20	5,50	5,30	5,30	5,30
	Чол.	6,00	6,30	5,50	6,60	6,00	5,10	5,00	5,10	5,00
	Молодь	12,10	13,30	13,80	15,70	14,50	13,30	13,30	13,50	13,60

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

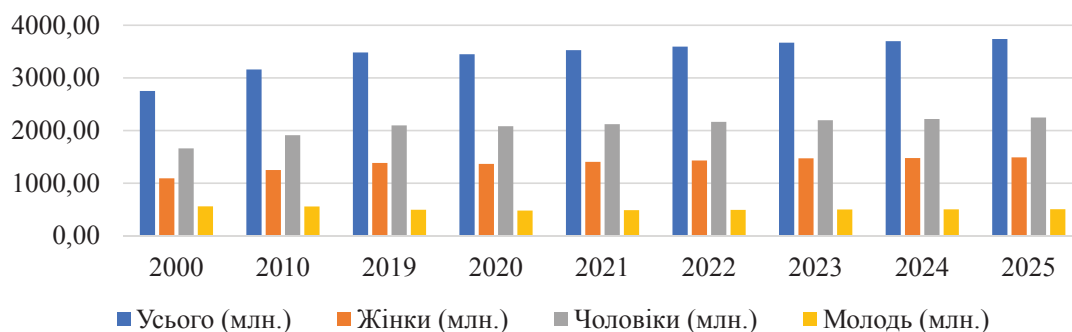


Рис. 3. Робоча сила (млн. людей) у глобальному ринку праці по світу 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

Проте загальні тенденції зберіглися. У свою чергу молодь має найменшу кількість людей у загальній кількості робочої сили.

Згідно рис. 4 можна побачити, що співвідношення робочої сили до населення у глобальному ринку праці складається таким чином: перше місце займають чоловіки, друге місце – жінки, третє місце – молодь. Така тенденція спостерігається вже досить давно. У 2025 році чоловіків стане 72,90% від загального співвідношення до населення.

Згідно рис. 5 найбільшу кількість працевлаштованих людей складають чоловіки та у 2025 році їх загальна кількість складатиме 2134,00 млн, далі йдуть жінки – 1410,70 млн, а потім молодь – 437,50 млн. Така тенденція з 2000 року не змінилася. У 2024 році у порівнянні з 2019 роком загальна кількість працевлаштованих людей на глобальному ринку праці збільшилася з 3287,30 млн. людей до 3505,90 млн. людей.

Згідно даних рис. 6 співвідношення зайнятості до населення у глобальному ринку праці має такий вигляд: найбільшу долю мають чоловіки та у 2025 році прогнозується 69,20%, усього – 57,30 %, жінки – 45,50%, молодь – 34,60%. Загальний світовий показник складатиме 57,30%. Тенденція у співвідношенні зайнятості до населення у такому порядку (перше місце – чоловіки, друге місце – жінки, третє місце – світ та молодь – останнє місце) зберігається.

Таким чином, згідно рис. 7 можна побачити, що найбільша кількість безробітних по всьому світу була у 2020 році та склала 227,30 млн людей, проте у 2024 році безробітних по всьому світу 190,80 млн людей. Це означає, що безробітних людей стає менше з кожним роком у порівнянні з 2020 роком. У 2025 році прогнозується збільшення кількості безробітних людей у кількості 192,70 млн людей.

Як можна побачити на рис. 8 у період з 2000 року молодь є найуразливішою категорією, яка має найбільшу долю безробітних серед усіх. Ця тенденція буде зберігатися за прогнозом у 2025 році та буде складати 13,70 %. Найбільша доля безробітних серед молоді була у 2020 році та сягала 15,70 %.

З огляду на представлені рис. 3–8, можна стверджувати, що глобальний ринок праці після пандемії COVID-19 продовжує відновлятися. Деякі індикатори глобального ринку праці поліпшилися у 2024 році у порівнянні з 2020 роком та у 2025 році за прогнозом будуть поліпшуватися. Найуразливішою категорією серед усіх є молодь. Саме молодь за всіма індикаторами є найбільш невлаштованою у глобальному ринку праці.

Ще однією тенденцією глобального ринку праці є те, що більше компаній переходять на дистанційний та гібридний формати роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям. Це може призвести до змін

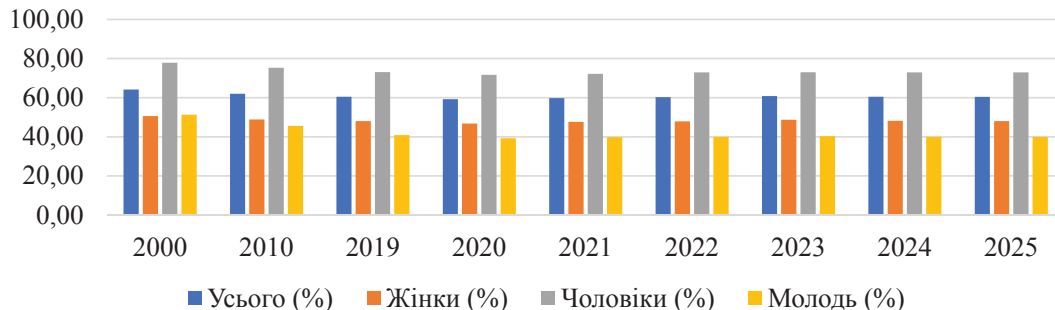


Рис. 4. Співвідношення робочої сили до населення (%) у глобальному ринку праці 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [9, р. 84]

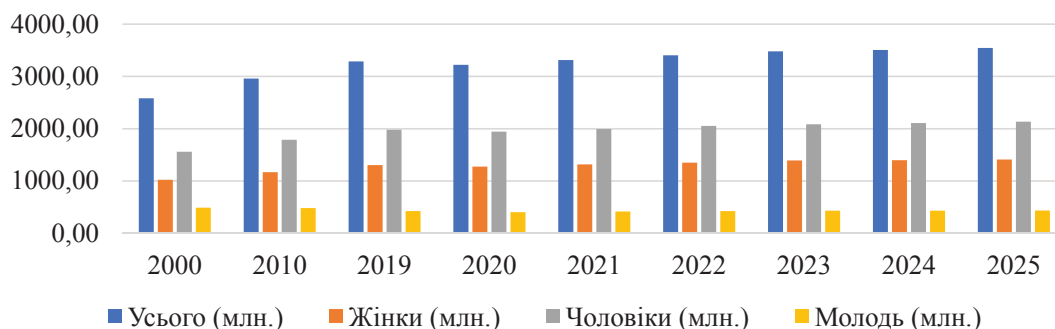


Рис. 5. Працевлаштування (млн людей) у глобальному ринку праці 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

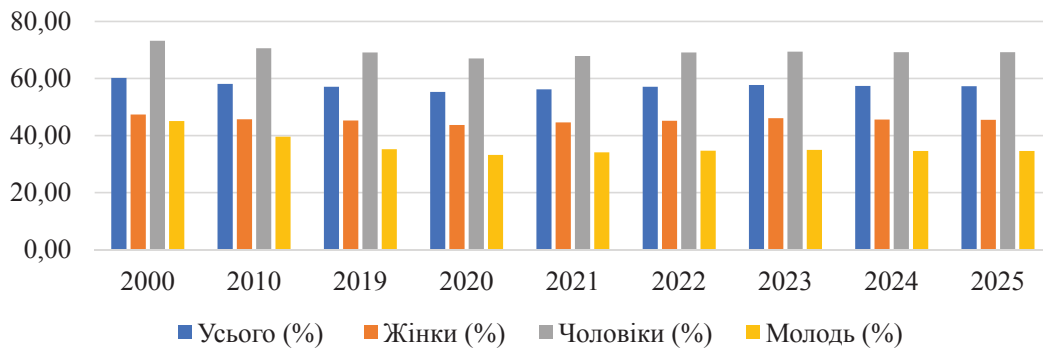


Рис. 6. Співвідношення зайнятості до населення (%) у глобальному ринку праці 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

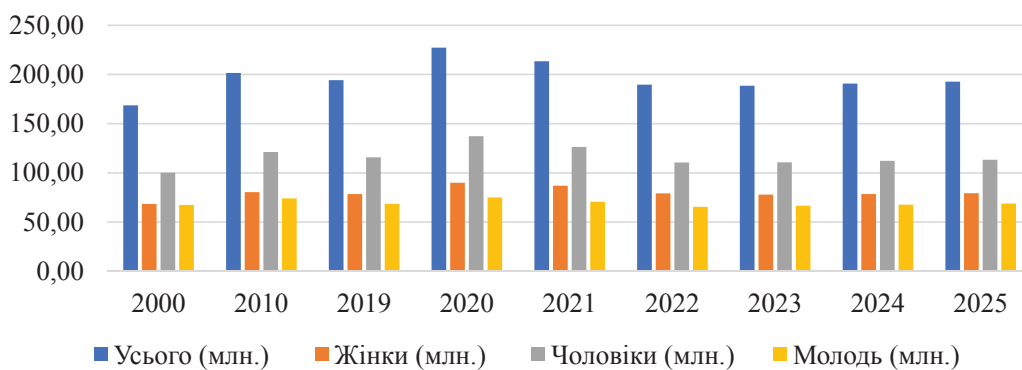


Рис. 7. Безробіття (млн людей) у глобальному ринку праці у 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

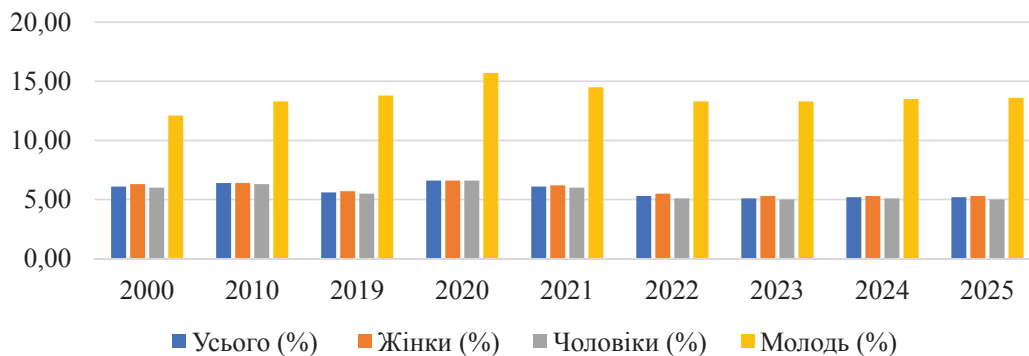


Рис. 8. Доля безробітних (%) у глобальному ринку праці у 2000–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [9, р. 84]

в організації праці. В цілому, майбутній розвиток глобального ринку праці матиме залежність від технологій, економічних та соціальних умов.

Зі зростанням мобільності робочої сили та збільшенням числа фрілансерів, концепція традиційної зайнятості зазнає значних змін. Компанії або фірми повинні адаптуватися до нових умов, розробляти гнучкі моделі роботи та забезпечувати умови для постійного професійного саморозвитку працівників. Вертикальні та горизонтальні зв'язки між різними

секторами економіки стають більш складними, що потребує інтеграції знань та досвіду на міждисциплінарному рівні.

Глобальний ринок праці після пандемії COVID-19 переживає значні зміни, які вимагають адаптації з боку як роботодавців, так і працівників. Враховуючі вищевказані тенденції, виникає необхідність щодо створення рекомендацій щодо стратегічних напрямків розвитку глобального ринку праці після COVID-19, яка представлена на рис. 9.

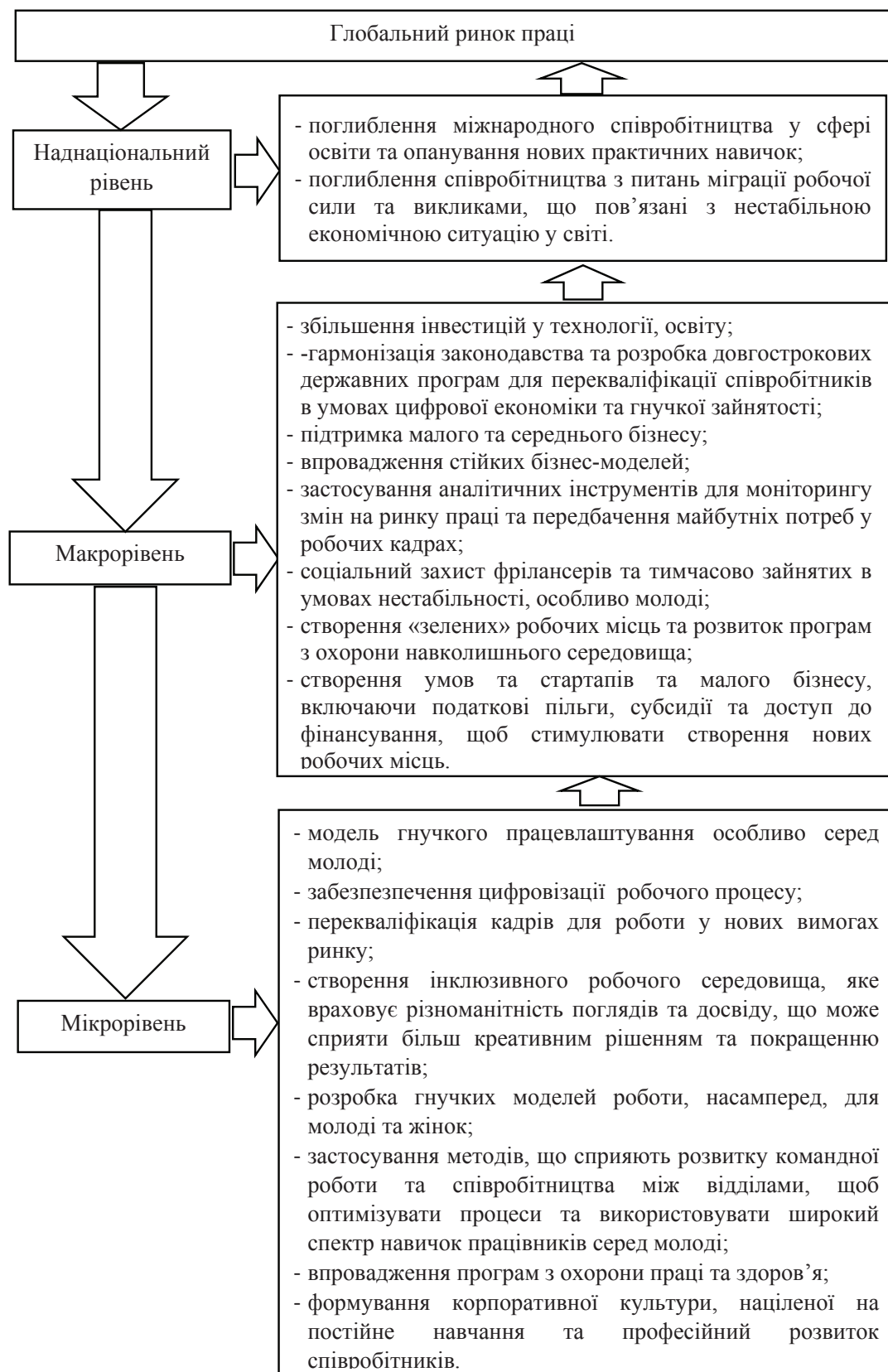


Рис. 9. Стратегічні напрямки розвитку глобального ринку праці після пандемії COVID-19

Джерело: розроблено автором

Висновки. Дослідження глобального ринку праці має велике значення, адже в епоху глобалізації цей ринок є показником функціонування економіки.

Таким чином, після різкого падіння зайнятості в 2020 році, на глобальному ринку праці відзначається поступове відновлення. Проте темпи відновлення різняться в залежності від регіону та галузі. Багато компаній зберегли віддалений формат роботи, що вплинуло на переваги працівників і їх бажання працювати в гнучких умовах. Збільшилася кількість фрілансерів і працівників на умовах контракту, що дозволяє людям мати більше контролю над своїм часом та проектами. Країни стикаються з економічними викликами, наприклад, такими як інфляція, що впливає на ринок праці. Перебої в постачанні сировини та товарів можуть призвести до скорочення робочих місць у певних галузях. Наразі працівники все більше цінують гнучкість у графіку та можливість поєднувати роботу з приватним життям.

За даними аналізу саме молодь є найуразливішою категорією серед усіх за всіма індикаторами, які характеризують глобальний ринок праці. За показниками нестачі робочих місць найуразливішою категорією є жінки.

Враховуючи тенденції глобального ринку праці з 2020 року до поглиблення цифровізації та сучасному стану основних індикаторів та показників цього ринку автором були розроблені стратегічні напрямки розвитку глобального ринку праці на різних рівнях розвитку економіки: наднаціональний рівень, макrorівень та мікрорівень.

Глобальний ринок праці є такою системою, яка має постійно досліджуватися. Особливо важливими є запропонування у сучасних умовах напрямків розвитку ринку праці з боку держав. Це дозволить державі регулювати ринок праці та сприяти зростанню національної економіки у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Key indicators of the labour market Ninth edition c. 140. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_498929.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
2. World Employment and Social Outlook – Trends 2022. URL: <https://www.ilo.org/research-and-publications/world-employment-and-social-outlook/world-employment-and-social-outlook-trends-2022> (дата звернення: 21.10.2024).
3. World Social Protection Report 2024–26 Universal social protection for climate action and a just transition p. 386. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection-climate> (дата звернення: 22.10.2024).
4. World Social Protection Report 2024–26 World Social Protection Report 2024–26 Regional companion report for Asia and the Pacific p. 67. URL: https://www.social-protection.org/gimi/Media.action;jsessionid=gL5KKBK-33ESZG9_-pn3ZiEIFVXjfdKQj_nqto7JT31LJ3tGaDO9R!-511164124?id=20154 (дата звернення: 21.10.2024).
5. Шевчук В.О. Концептуалізація поняття «світовий ринок праці» *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. Випуск № 53. С. 171–177. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1761846> (дата звернення: 21.10.2024).
6. Стаканов Р.Д. Формування глобального ринку праці в посткризовий період. *Актуальні проблеми міжнародних відносин Випуск 121 (частина II)*. 2014: Збірник наукових праць присвячений 180-й річниці Київського університету та 70-літтю Інституту міжнародних відносин і 40-річчю кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин. Актуальні проблеми міжнародних відносин (м. Київ). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014. С. 22–27. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/apmv/apmv_2014_121_02.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
7. Давидюк Л.П. Трансформація міжнародного ринку праці в умовах глобалізації: автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.02. Вінниця, 2015. 26 с. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9007> (дата звернення: 21.10.2024).
8. Unemployment and social inequality in the world will increase. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/01/1145377> (дата звернення: 21.10.2024).
9. World Employment and Social Outlook Trends 2024 p. 120. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (дата звернення: 21.10.2024)

References:

1. Key indicators of the labour market Ninth edition c. 140. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_498929.pdf (accessed October 21, 2024)
2. World Employment and Social Outlook – Trends 2022. Available at: <https://www.ilo.org/research-and-publications/world-employment-and-social-outlook/world-employment-and-social-outlook-trends-2022> (accessed October 21, 2024)
3. World Social Protection Report 2024–26 Universal social protection for climate action and a just transition p. 386. Available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection-climate> (accessed October 22, 2024)
4. World Social Protection Report 2024–26 World Social Protection Report 2024–26 Regional companion report for Asia and the Pacific p. 67. Available at: https://www.social-protection.org/gimi/Media.action;jsessionid=gL5KKBK-33ESZG9_-pn3ZiEIFVXjfdKQj_nqto7JT31LJ3tGaDO9R!-511164124?id=20154 (accessed October 21, 2024)
5. Shevchuk V.O. (2022) Kontseptualizatsiia poniattia “svitovyy rynok pratsi” [Conceptualization of the concept of “world labor market”]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 53, pp. 171–177.

Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1761846> (accessed October 21, 2024) (in Ukrainian)

6. Stakanov R.D. (2014) Formuvannia hlobal'noho rynku pratsi v postkryzovyj period [Formation of the global labor market in the post-crisis period.] Aktual'ni problemy mizhnarodnykh vidnosyn Vypusk 121 (chastyna II). 2014: Zbirnyk naukovykh prats' prysviachenyj 180-j richnytsi Kyivs'koho universytetu ta 70-littiu Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn i 40-richchju kafedry svitovoho hospodarstva i mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Aktual'ni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – 2014. pp. 22–27. Available at: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/apmv/apmv_2014_121_02.pdf (accessed October 21, 2024) (in Ukrainian)
7. Davydiuk L.P. (2015) *Transformatsiia mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii* [Transformation of the international labor market in conditions of globalization]: avtoreferat na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk: 08.00.02. Vinnytsia, 2015. (in Ukrainian)
8. Unemployment and social inequality in the world will increase Available at: <https://news.un.org/en/story/2024/01/1145377> (accessed October 21, 2024)
9. World Employment and Social Outlook Trends 2024 p. 120. Available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (accessed October 21, 2024)

THE ANALYSIS AND STRATEGIC DIRECT DEVELOPMENT OF GLOBAL LABOUR MARKET AFTER THE COVID-19 PANDEMIC

Summary. The global labour market is constantly changing due to technological, economic and social changes. The global labour market was particularly shaken by the COVID-19 pandemic. It is still impossible to say that this market has fully recovered from the past pandemic. One of the main trends that occurred due to the pandemic was the transition to a remote or mixed format of work and study, which made it possible to avoid infecting a large number of people in the world. Now, the remote or mixed format is still used in companies as the most acceptable. The key indicators are predicted to improve in this market in 2025. Studying its trends helps organizations and governments adapt to new conditions. The global labour market studying allows countries and companies to respond in advance to changes and instability, such as economic crises or migration flows. The global skill understanding needs to help educational institutions adapt their programs and prepare workers for the modern labour market demands. The familiarization with international practices in the field of sustainable development and social responsibility allows countries and companies to implement effective strategies for global standards. Therefore, this theme of this article is relevant. The global labour studying market is especially important in the context of globalization and increasing digitalization. The unemployment rate is still a key indicator of the labour market state. Not a single report of international organizations is complete without an unemployment rate analysis and the accompanying indicators. Therefore, it is necessary to continue to study this indicator and look for new approaches to its analysis. In turn, this article analyzes the number of jobs shortages and deficits in the world by gender. At the same time, labour market indicators are analyzed, which make it possible to assess the current state of the global labour market and predict its development. The author proposed strategic directions for the development of the global labour market after the COVID-19 pandemic according to current tendencies at three levels: supranational, macro and micro levels.

Keywords: global labour market, COVID-19 pandemic, key indicators of market of goods, unemployment, work places, strategic directions of development.

Шаровський В.П.

аспірант

ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6318-1512>

Sharovskyy Volodymyr

Graduate Student

Lviv University of Business and Law

ОЦІНКА ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РАМКАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. У процесі аналізу результатів експертного опитування з використанням методу кластеризації доведено, що класифікація факторів на основі їх оцінок експертами дозволяє виявити групи факторів зі схожими характеристиками. Спочатку обґрунтовано використання методу «к-середніх» як найбільш доцільного для кластеризації, оскільки він ефективно розподіляє фактори за спільними ознаками та дозволяє виявити приховані структури даних. Подальша кластеризація показала, що кожен кластер містить фактори з різним рівнем важливості, що підтверджується середніми оцінками експертів для кожного кластера. Доведено, що кластери 1 і 2 мають вищі середні оцінки, що свідчить про те, що фактори в цих групах є найбільш важливими для експертів. Натомість кластери 0 і 3 мають більш варіативні оцінки, що вказує на змішану важливість факторів у цих групах. Аргументовано, що візуальний аналіз факторів за допомогою графіків розподілу середніх оцінок та порівняння кластерів допоміг виявити тенденції та підкреслити відмінності між групами факторів. Зокрема, виявлено, що кластери 1 і 2 містять стратегічно важливі фактори з високими оцінками, тоді як кластери 0 і 3 об'єднують фактори середньої та низької важливості. Таким чином, обґрунтовано, що кластеризація факторів на основі експертних оцінок є ефективним інструментом для аналізу, оскільки дозволяє виокремити групи факторів з різними характеристиками, зосередитися на ключових аспектах і полегшити подальший процес прийняття рішень.

Ключові слова: метод кластеризації, експертні оцінки, факторний аналіз, метод «к-середніх», розподіл середніх оцінок.

Вступ та постановка проблеми. Для дослідження факторів розвитку інформаційних систем у державно-приватному партнерстві доцільним є застосування методу експертних оцінок. На це є кілька ключових причин. Насамперед, інформаційні системи є складними технологічними структурами, які постійно змінюються і розвиваються. Їхній вплив на різні аспекти співпраці між державними та приватними секторами потребує глибокого розуміння як технічних, так і управлінських процесів. Експерти, які мають досвід роботи з цими системами, здатні не тільки оцінити їхній поточний стан, але й передбачити тенденції розвитку, що є важливим для стратегічного планування. Крім того, розвиток інформаційних систем у державно-приватному партнерстві значною мірою залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як нормативно-правове регулювання, інфраструктура, інвестиції та безпека даних. Ці фактори часто є специфічними для окремих регіонів, галузей або проєктів, тому стандартизовані методи збору даних можуть не враховувати всю їхню складність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження факторів, що впливають на розвиток інформаційних систем, є ключовим для розуміння їхньої ролі у підвищенні ефективності та стимулюванні інновацій у різних сферах діяльності.

Вивчення цих факторів дозволяє виявити, які технологічні, організаційні чи соціальні аспекти найбільше впливають на їхнє функціонування та успіх. Значний внесок у дослідження цих питань зробили такі науковці, як Chatterjee, A. [1], Susanto, A., Meiryani, M. [2], Galperti, S., Perego, J. [3], Bovis, C. [4], Fountain, J., Eom, S. [5], Alampalli, S., Pardo, T. [6], Klievink, B. [7], Visconti, R. [8], Yekimov, S. [9], Alloh, K., Turdibekov, K., та Alimova, M. [10]. Їхні роботи допомагають глибше зрозуміти ключові чинники, що визначають ефективність інформаційних систем у сучасному світі.

Метою статті є оцінювання факторів, які впливають на ринок інформаційних систем у державно-приватному партнерстві.

Результати дослідження. Метод експертних оцінок дозволяє залучити спеціалістів із різних сфер, які можуть об'єктивно оцінити важливість кожного з цих факторів, враховуючи їхній специфічний досвід і знання. Експертні оцінки дають змогу отримати більш точні дані в умовах невизначеності, коли складно виміряти всі показники кількісно. Інформаційні системи, особливо у контексті державно-приватного партнерства, не завжди мають стандартні метрики оцінки, оскільки їх ефективність залежить від контексту використання, масштабів проєктів і взаємодії між секторами. У такому випадку думка

експертів, які мають досвід впровадження таких систем, стає критично важливою для об'єктивного аналізу. Метод експертних оцінок також забезпечує гнучкість, дозволяючи адаптуватися до специфіки кожного досліджуваного випадку. Експерти можуть не лише оцінювати наявні фактори, а й пропонувати нові, які не були враховані на початковому етапі дослідження.

У процесі дослідження факторів, які характеризують сучасний рівень розвитку інформаційних систем у державно-приватному партнерстві, обґрунтування вимог до підбору експертів є ключовим етапом для забезпечення достовірності та репрезентативності отриманих результатів. Насамперед, експерти повинні мати глибокі знання та практичний досвід у галузі інформаційних технологій, оскільки саме ці системи є об'єктом дослідження. Такий досвід дозволить їм не лише оцінювати поточний стан інформаційних систем, але й розуміти специфіку їхнього розвитку та впровадження у різних секторах. Експерти повинні бути знайомі з особливостями державно-приватного партнерства, оскільки цей формат співпраці передбачає специфічні вимоги до інтеграції інформаційних систем між державними та приватними структурами. Це включає розуміння нормативно-правової бази, процедур управління проектами та вимог до безпеки інформаційних систем у такому контексті. Важливим критерієм є також здатність експертів оцінювати фактори з огляду на вплив як державних, так і приватних інтересів, що вимагає міждисциплінарних знань. Під час підбору експертів слід враховувати їхню кваліфікацію не лише в галузі ІТ та державно-приватного партнерства, а й у сфері стратегічного управління та проєктного менеджменту. Це обумовлено тим, що розвиток інформаційних систем безпосередньо пов'язаний із плануванням і управлінням ресурсами на довгостроковій основі. Експерти з досвідом у таких напрямках зможуть більш комплексно оцінити фактори розвитку, враховуючи ризики, ефективність та сталість проєктів. Отже, до підбору

експертів варто підходити системно, враховуючи їхню технічну компетенцію, розуміння специфіки державно-приватного партнерства та управлінські навички. Лише за таких умов можна забезпечити всебічний аналіз факторів розвитку інформаційних систем, що сприятиме формуванню обґрунтованих висновків та рекомендацій.

У процесі виконання даного дослідження було визначено генеральну сукупність експертів чисельністю 340 осіб. Вона формувалась на основі кількох критеріїв, які забезпечують репрезентативність та відповідність експертів тематиці дослідження. Насамперед, як було зазначено раніше, одним із головних критеріїв є наявність глибоких знань та практичного досвіду в галузі інформаційних технологій. Це дозволяє експертам оцінювати сучасний стан інформаційних систем та їхню роль у державно-приватному партнерстві. Тому до генеральної сукупності увійшли фахівці, які активно працюють у сфері ІТ та володіють експертними знаннями в цій галузі.

Загалом, підбір генеральної сукупності базувався на поєднанні технічних знань, досвіду у державно-приватному партнерстві, управлінських компетенцій та міждисциплінарного підходу. Це забезпечило формування генеральної сукупності.

Нижче наведено результати експертного оцінювання значущості 12 факторів. Експерти оцінюють кожен фактор за 5-бальною шкалою, де 1 означає найнижчу значущість, а 5 – найвищу (табл. 1).

У наведеній таблиці, середня оцінка – це середнє значення оцінок, наданих експертами кожному фактору; стандартне відхилення – показує розсіювання оцінок навколо середнього значення. Чим менше стандартне відхилення, тим більше експерти погоджуються між собою; мінімальна і максимальна оцінка – показують найнижчу і найвищу оцінку, яку надав будь-який експерт для кожного фактора.

Отож, фактори з найвищими середніми оцінками (наприклад, фактори А і І) мають найбільшу значущість для експертів, тоді як фактори з низькими

Таблиця 1
Результати експертного опитування щодо значущості факторів у аналізованій множині

Фактор	Середня оцінка	Стандартне відхилення	Мінімальна оцінка	Максимальна оцінка
1. Фактор А	4,7	0.4	3	5
2. Фактор В	3,9	0.8	2	5
3. Фактор С	4,3	0.6	3	5
4. Фактор D	2,8	0.9	1	4
5. Фактор E	4,1	0.7	3	5
6. Фактор F	3,5	0.6	2	4
7. Фактор G	2,9	1.0	1	5
8. Фактор H	3,7	0.8	2	5
9. Фактор I	4,5	0.5	3	5
10. Фактор J	2,4	1,1	1	4
11. Фактор K	3,2	0.7	2	4
12. Фактор L	4,0	0.6	3	5

Джерело: побудовано автором

середніми оцінками (наприклад, фактори D і J) мають нижчу значущість.

Коефіцієнт конкордації Кендалла (W), розрахований на основі даних таблиці результатів експертного опитування і 181 експерта, становить приблизно $W = 5.26 \times 10^{-6}$. Це дуже низьке значення, що свідчить про слабку узгодженість оцінок між експертами, а також про необхідність додаткового аналізу або перегляду методології опитування. Ми оберемо перший з варіантів.

Якщо експерти дають різні оцінки щодо значущості факторів, кластеризація самих факторів може допомогти зрозуміти, які з них мають подібні характеристики або схильні бути оцінені схожим чином. Розглянемо кілька аргументів на користь доцільності застосування кластерного аналізу:

Виявлення груп факторів зі схожою значущістю. Фактори, які отримують подібні оцінки від експертів, можуть бути кластеризовані в одну групу. Це дозволить ідентифікувати, які фактори є найбільш схожими за своєю значущістю для експертів. Наприклад, економічні фактори можуть потрапити в один кластер, соціальні – в інший, а технологічні – в третій. Це допоможе спростити аналіз результатів і виділити основні напрямки впливу.

Оптимізація прийняття рішень. Кластеризація факторів може допомогти у скороченні кількості факторів для подальшого аналізу. Якщо певні фактори мають схожі характеристики або значення, їх можна об'єднати у групи для спрощення аналітичного процесу. Наприклад, замість аналізу 12 факторів, можна зосередитися на 3–4 кластерах, що репрезентують ці групи.

Виявлення прихованих взаємозв'язків. Часто фактори, які на перший погляд здаються відмінними, можуть бути оцінені експертами подібно через їхній прихований взаємозв'язок. Кластеризація факторів дозволить виявити такі приховані групи, що може допомогти у побудові більш глибокої стратегії або аналізу. Наприклад, фактори політичної стабільності та регуляторної політики можуть опинитися в одному кластері через їхній спільний вплив на ризики для бізнесу.

У нас є 12 факторів і 181 експерт, які оцінили ці фактори. Кожен фактор отримав оцінки від експертів, і на основі цих оцінок ми можемо кластеризувати фактори. Наприклад, метод *k*-середніх може показати, що фактори A, B, C належать до одного кластера, що означає, що вони мають схожу значущість для експертів, тоді як фактори D, E, F утворюють інший кластер.

Метод *k*-середніх для кластеризації факторів дозволяє виявити групи факторів, які мають схожі оцінки з боку експертів. Це спрощує інтерпретацію результатів, зменшує складність аналізу та допомагає виявити приховані взаємозв'язки між факторами. Такий підхід є особливо корисним, коли кількість факторів велика, а їх оцінки варіюються, що ускладнює простий аналіз.

Перейдемо до етапів кластеризації факторів:

1. Вибір кількості кластерів *k*. Для початку потрібно визначити кількість кластерів *k*, на які

будемо ділити наші фактори. У моєму прикладі я використав $k=3$ кластери, проте цей параметр можна налаштовувати, використовуючи метод «лікоть» або інші методи.

2. Ініціалізація центроїдів. Ініціалізуємо три випадкові центри (центроїди) для кластерів. Це можуть бути будь-які випадкові точки в просторі факторів (їхні оцінки експертами).

Припустимо, що ми вибираємо три фактори як початкові центроїди: Центроїд 1: оцінки фактора 1; Центроїд 2: оцінки фактора 2; Центроїд 3: оцінки фактора 5.

3. Обчислення відстаней до центроїдів. Для кожного фактора потрібно обчислити відстань до кожного з трьох центроїдів. Відстань може обчислюватися за допомогою евклідової відстані, яка розраховується за формулою:

$$d(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2},$$

де *x* – координати (оцінки) фактора; *y* – координати центроїда.

Припустимо, що у нас є такі дані для фактора 3 та центроїда 1: фактор 3: [4,3,5,2,1,4,5,3,2,4,3,5]. Центроїд 1 (фактор 1): [3,4,2,5,3,2,4,5,1,3,2,4]. Відстань між ними:

$$d(F_3, C_1) = \sqrt{(4-3)^2 + (3-4)^2 + (5-2)^2 + \dots + (5-4)^2}$$

Обчислити слід кожен член суми, і отримати відстані. Результати обчислень наведені у табл. 2.

4. Призначення факторів до найближчого центроїда. Після обчислення відстаней для всіх факторів, кожен фактор призначається до найближчого центроїда. Наприклад, якщо відстань між фактором 3 та центроїдом 2 менша, ніж до інших центроїдів, фактор 3 буде віднесений до кластеру 2. У табл. 3 наведено обчислені відстані до центроїдів і виконано їх групування.

5. Оновлення центроїдів. Після того, як усі фактори розподілені по кластерах, обчислюємо нові центроїди для кожного кластера. Новий центроїд – це середнє значення всіх факторів, що належать до цього кластера. Для кожного фактора в кластері обчислюємо середнє значення його оцінок і отримуємо нові координати центроїда. Значення нових центроїдів наведено у табл. 4.

У кластер 1 входять фактори 1 і 3. Оцінки для цих факторів: Фактор 1: [3,4,2,5,3,2,4,5,1,3,2,4]. Фактор 3: 4,3,5,2,1,4,5,3,2,4,3,5]. Новий центроїд для кластера 1 буде обчислюватися як середнє значення цих оцінок:

$$C'_1 = \left[\frac{3+4}{2}, \frac{4+3}{2}, \frac{2+5}{2}, \dots, \frac{4+5}{2} \right] = [3, 5; 3, 5; 3, 5; 3, 5; \dots; 4, 5].$$

Таблиця 2

Фрагмент таблиці з оновленими значеннями центроїдів

Експерти	Центроїд 1	Центроїд 2	Центроїд 3
1	5	1	4
2	3	2	2
3	3	4	4
4	3	5	3
5	2	5	3
6	3	4	5
7	4	5	1
8	1	1	5
9	1	3	3
10	3	4	3
...	...	...	...
...	...	...	...
171	1	5	1
172	3	1	1
173	2	2	2
174	5	3	1
175	4	1	3
176	4	2	5
177	5	4	3
178	1	2	5
179	5	1	1
180	5	2	5
181	4	3	3

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3

Відстані факторів до центроїдів і їх групування

Фактори	Центроїд 1	Центроїд 2	Центроїд 3	Групування
1	0	26,07	27,51	Центроїд 1
2	26,07	0	27,07	Центроїд 2
3	26,51	25,59	26,79	Центроїд 2
4	26,24	25,74	27,49	Центроїд 2
5	27,51	27,07	0	Центроїд 3
6	27	25,31	26,53	Центроїд 2
7	25,8	25,65	25,39	Центроїд 3
8	25,67	28,54	29,79	Центроїд 1
9	26,55	26,51	25,88	Центроїд 3
10	28,98	26,49	27,54	Центроїд 2
11	27,51	25	26,45	Центроїд 2
12	26,77	26,85	28,35	Центроїд 1

Джерело: побудовано автором

6. Повторення процесу. Процес повторюється: знову обчислюються відстані між кожним фактором і новими центроїдами, і кожен фактор знову призначається до найближчого кластера. Процес продовжується, доки центроїди не перестануть змінюватися або зміни будуть мінімальними. Нові відстані факторів до центроїдів і їх групування наведено у табл. 5.

7. Завершення кластеризації. Після кількох ітерацій процес завершується, коли центроїди залишаються стабільними, і кожен фактор чітко належить до свого кластера.

Наведемо фінальні результати кластеризації факторів після двох ітерацій. Кожен фактор був остаточно призначений до одного з трьох кластерів:

- фактори 1, 8, 12 належать до кластера 1 (centroid_1);
- фактори 2, 3, 4, 6, 10, 11 належать до кластера 2 (centroid_2);
- фактори 5, 7, 9 належать до кластера 3 (centroid_3).

Це підсумковий результат кластеризації, який можна використовувати для подальшого аналізу чи

Таблиця 4

Фрагмент таблиці з оновленими значеннями центроїдів

Експерти	Центроїд 1	Центроїд 2	Центроїд 3
1	4,33	2,16	4,33
2	3	1,83	2,66
3	1,66	2,5	3,33
4	3	4	2,33
5	2,66	2,83	2,33
6	4,33	3,5	4
7	3,66	4	2
8	2,33	2,16	3
9	2,33	3,66	3
10	3,33	3,83	2,33
...	...	...	...
...	...	...	...
171	3	3,66	1,66
172	2,66	3,16	3
173	3	2,33	3,66
174	4,33	2,5	2
175	4	2,33	3,33
176	2,66	4,16	3,66
177	4	2,66	2,66
178	1,66	2,5	2,66
179	4,66	2,5	3
180	3,66	2	4
181	3,66	3,16	3,66

Джерело: побудовано автором

Таблиця 5

Відстані факторів до центроїдів і їх групування

Фактори	Центроїд 1	Центроїд 2	Центроїд 3	Групування
1	15,11	21,23	21,97	Центроїд 1
2	22,54	16,29	21,72	Центроїд 2
3	23,15	15,98	22,86	Центроїд 2
4	21,18	16,39	22,39	Центроїд 2
5	24,20	21,12	14,56	Центроїд 3
6	22,70	17,75	22,10	Центроїд 2
7	22,35	20,82	15,13	Центроїд 3
8	14,88	21,29	24,15	Центроїд 1
9	22,24	21,07	15,40	Центроїд 3
10	22,92	17,51	22,47	Центроїд 2
11	21,91	16,73	22,19	Центроїд 2
12	15,51	21,15	22,93	Центроїд 1

Джерело: побудовано автором

інтерпретації. Ми перейдемо до оптимізації кластерів. Оптимізація кількості кластерів – важливий етап кластерного аналізу. Вибір правильної кількості кластерів може значно покращити інтерпретацію результатів.

Аналіз середніх оцінок по кластерах дозволяє виявити кілька важливих тенденцій та інсайтів. Нижче наведені можливі висновки, які можна зробити, спираючись на середні оцінки факторів у кожному кластері:

1. Кластер 0. Цей кластер має середні оцінки, що варіюються від 1.33 до 4.0 за різними факторами.

Фактори, які входять до цього кластера, можуть мати змішану значущість: деякі з них отримують високі оцінки, тоді як інші мають досить низькі значення. Цей кластер може представляти середньо важливі фактори, які експерти оцінювали досить рівномірно. Значне коливання в середніх оцінках може свідчити про те, що деякі фактори в цьому кластері стосуються різних типів ризиків або можливостей.

2. Кластер 1. Середні оцінки варіюються від 1.66 до 4.33, при цьому деякі фактори мають значно вищі оцінки (наприклад, 4.33). У цьому кластері

є фактори з досить високими середніми оцінками. Можливо, ці фактори є стратегічно важливими для експертів. Вони можуть стосуватися ключових аспектів, наприклад, економічних чи технологічних ризиків, які мають великий вплив на результати.

3. Кластер 2. Оцінки коливаються в межах від 1.5 до 5.0. Фактори цього кластера включають декілька факторів, які отримали найвищу оцінку (5.0), що свідчить про їх виняткову важливість для експертів. Це може бути кластер найбільш важливих факторів, які суттєво впливають на результати і вважаються критичними. Можливо, вони пов'язані з довгостроковими ризиками або можливостями, які експерти вважають пріоритетними.

4. Кластер 3. Середні оцінки варіюються від 1.75 до 4.5. Цей кластер може представляти змішані фактори, де деякі аспекти є важливими, тоді як інші мають середню або низьку значущість. Оскільки цей кластер містить фактори з помірними і високими оцінками, він може включати фактори середньої важливості, що впливають на результати в залежності від контексту. Отже, фактори в кластерах 1 і 2 мають вищі середні оцінки, що може свідчити про їх високу значущість для експертів. Фактори з кластерів 0 і 3 можуть мати більш середню значущість.

Щодо різниці між кластерами, то кластери 1 і 2 можуть включати ключові фактори, які експерти вважають важливими для прийняття стратегічних рішень, тоді як кластери 0 і 3 можуть містити фактори меншого впливу або значущості.

Можемо використовувати отримані середні оцінки, щоб згрупувати фактори за їх значущістю і фокусуватися на найбільш важливих аспектах для

подальшого аналізу. Виконаємо таке групування (рис. 1).

На графіку показано розподіл середніх оцінок по кожному з чотирьох кластерів у вигляді коробкових діаграм (boxplots). Цей візуальний аналіз дозволяє краще зрозуміти, як оцінки варіюються в кожному кластері:

- кластери 1 і 2 мають вищі середні оцінки, що свідчить про те, що фактори в цих кластерах є більш важливими для експертів;

- кластери 0 і 3 показують ширший розподіл оцінок, що може вказувати на змішані фактори або наявність як важливих, так і менш значущих аспектів.

Висновки. Використання методу кластеризації, зокрема алгоритму «к-середніх», для аналізу результатів експертного опитування дозволяє ефективно класифікувати фактори за спільними характеристиками та виявити приховані структури даних. Аналіз кластерів показав, що групи факторів з високими оцінками (кластери 1 і 2) є стратегічно важливими, тоді як інші групи (кластери 0 і 3) мають середню або низьку важливість, що дозволяє зосередитись на ключових аспектах. Візуальний аналіз середніх оцінок експертів та порівняння кластерів допомагає ідентифікувати тенденції та підкреслити відмінності між групами. Отже, кластеризація на основі експертних оцінок сприяє полегшенню процесу прийняття рішень, оскільки дозволяє сфокусувати увагу на найважливіших факторах, а також врахувати змішану важливість менш значущих аспектів. Подальший аналіз цих даних дозволить виявити найефективніші шляхи впровадження технологій та зосередити ресурси на найбільш критичних аспектах для успішної реалізації проектів.

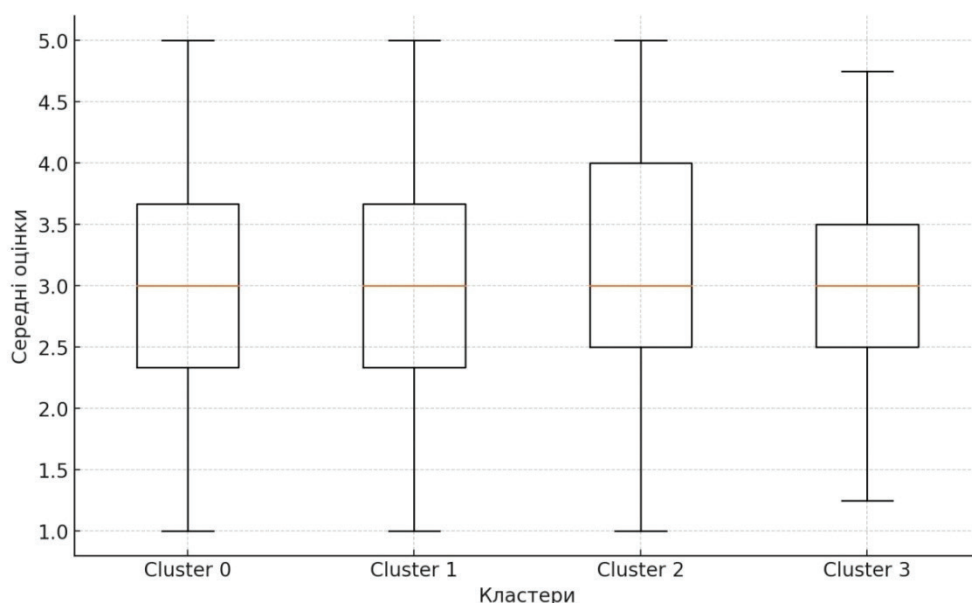


Рис. 1. Розподіл середніх оцінок по кластерах

Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Chatterjee, A. (2017). Information Systems and Networks. 353–426. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102025-8.00022-3>
2. Susanto, A., & Meiryani, M. (2019). Information Systems In Current Business Activities. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 8, 148–150.
3. Galperti, S., & Perego, J. (2020). Information Systems. DOI: <https://doi.org/10.1201/b13617-8>
4. Bovis, C. (2010). Public-private partnerships in the 21st century. *ERA Forum*, Vol. 11, 379–398. DOI: <https://doi.org/10.1007/S12027-010-0169-5>
5. Fountain, J., & Eom, S. (2013). Enhancing Information Services through Public-Private Partnerships: Information Technology Knowledge Transfer Underlying Structures to Develop Shared Services in the U.S. and Korea. 15–40. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4173-0.CH002>
6. Alampalli, S., & Pardo, T. (2014). A study of complex systems developed through public private partnerships. *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1145/2691195.2691212>
7. Klievink, B. (2015). Understanding Public-Private Collaboration Configurations for International Information Infrastructures. 170–180. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-22479-4_13
8. Visconti, R. (2018). Public Private Partnerships, Big Data Networks and Mitigation of Information Asymmetries. *Economics of Networks eJournal*.
9. Meissner, D. (2019). Public-Private Partnership Models for Science, Technology, and Innovation Cooperation. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1007/S13132-015-0310-3>
10. Yekimov, S., Alloh, K., Turdibekov, K., & Alimova, M. (2023). Using digital ecosystems in public-private partnership. *E3S Web of Conferences*. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338909005>

**ASSESSMENT OF DETERMINANTS OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT
WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS**

Summary. The expert evaluation method allows the involvement of specialists from various fields who can objectively assess the importance of each factor, considering their specific experience and knowledge. Expert evaluations enable the acquisition of more accurate data in conditions of uncertainty, where it is difficult to measure all indicators quantitatively. The analysis of expert survey results using the clustering method has demonstrated that classifying factors based on expert assessments allows for identifying groups of factors with similar characteristics. The justification for using the “k-means” method as the most suitable for clustering was initially provided, as it effectively distributes factors based on common features and uncovers hidden data structures. Further clustering revealed that each cluster contains factors with varying levels of importance, as evidenced by the mean scores assigned by experts for each cluster. It was proven that clusters 1 and 2 have higher average scores, indicating that the factors in these groups are considered the most important by experts. In contrast, clusters 0 and 3 show more variable ratings, suggesting mixed importance of the factors within these groups. It was argued that visual analysis of the factors using distribution charts of average scores and cluster comparisons helped reveal trends and highlight differences between the groups. Specifically, clusters 1 and 2 include strategically important factors with high scores, while clusters 0 and 3 contain factors of medium and low importance. Thus, it has been substantiated that clustering factors based on expert evaluations is an effective tool for analysis, as it allows for the identification of groups of factors with different characteristics, focuses on key aspects, and facilitates the decision-making process. The factors with the highest average scores in each cluster indicate their priority for experts in the respective groups. These factors can serve as a guide for strategic decision-making, as they reflect the greatest impact on the development of information systems within public-private partnerships. Further analysis of this data will allow for the identification of the most effective ways to implement technologies and concentrate resources on the most critical aspects for the successful execution of projects.

Keywords: clustering method, expert evaluations, factor analysis, k-means method, distribution of average scores.

Шена В.О.

магістрантка

*Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Рошко С.М.

кандидатка філологічних наук,

доцентка кафедри міжнародних економічних відносин

*Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Shepa Valeriia

Master Student

State University “Uzhhorod National University”

Roshko Svitlana

Candidate of Philological Sciences,

Senior Lecturer at the Department of International Economic Relations

State University “Uzhhorod National University”

МАЙБУТНЄ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В ЄС: ПРОГНОЗИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглядається майбутнє трудової міграції в Європейському Союзі (ЄС) та її вплив на міжнародний бізнес. Актуальність питання зумовлюється тим, що трудова міграція, спричинена демографічними змінами, технологічним прогресом і економічною нерівністю, стає важливим інструментом для заповнення дефіциту робочої сили в ЄС. У науковій роботі зроблено акцент на оцінці актуальних досліджень, які підкреслюють роль мігрантів у підтримці ринків праці та розвитку економік країн-реципієнтів, а також проблеми інтеграції та адаптації мігрантів. Звернено увагу на необхідність адаптації бізнес-моделей до нових міграційних умов, враховуючи можливості, які надає доступ до кваліфікованої робочої сили. Виокремлено також виклики, пов'язані з правовим статусом мігрантів, що створює ризики для бізнесу. У проведеному дослідженні сформульовано рекомендації для міжнародних компаній щодо успішної інтеграції мігрантів та адаптації до умов сучасної трудової міграції.

Ключові слова: трудова міграція, Європейський Союз (ЄС), глобалізація, міжнародний бізнес, імміграційна політика, ринок праці, адаптація мігрантів, мовний бар'єр.

Вступ та постановка проблеми. Трудова міграція є важливим фактором розвитку економік країн Європейського Союзу (ЄС). З одного боку, вона дозволяє країнам з дефіцитом робочої сили залучати кваліфікованих працівників, а з іншого – надає громадянам країн з низьким рівнем зайнятості можливість поліпшити своє економічне становище. Проте сучасна трудова міграція стикається з новими викликами та можливостями, що пов'язані з глобалізацією, технологічним прогресом та демографічними змінами.

Актуальність теми наукової статті полягає в тому, щоб проаналізувати сучасні дослідження та прогнози щодо майбутнього трудової міграції в ЄС та її впливу на міжнародний бізнес, виокремити невирішені питання та сформулювати рекомендації для бізнесу в умовах майбутніх змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх десятиліть питання трудової міграції в ЄС було широко висвітлено в наукових дослідженнях, насамперед у контексті інтеграції нових членів ЄС та впливу економічних криз. Значна увага приді-

ляється демографічним змінам, старінню населення та необхідності заповнення прогалин на ринку праці коштом мігрантів. Наприклад, цією проблематикою займалася Анна Тріандафіліду [13].

Зокрема, дослідження Європейської комісії (2024) [4] показує, що до 2050 року ЄС зіткнеться з серйозними демографічними викликами через зменшення чисельності населення працездатного віку. Це може призвести до значного дефіциту кваліфікованої робочої сили в провідних секторах економіки, як-от будівництво, охорона здоров'я та ІТ. Дані питання розглянуто в публікаціях Джонатана Портеса [14].

Окрім демографічних змін, звернено увагу на питання впливу трудової міграції на ринки праці, інтеграцію мігрантів та їхню роль у підтримці економічного зростання. Наприклад, звіт OECD (2021) [4] підкреслював важливість мігрантів у забезпеченні стійкості європейських ринків праці під час пандемії COVID-19 [13], коли багато секторів економіки стикнулися з критичною нестачею робочої сили.

Водночас науковці підкреслюють проблеми, пов'язані з соціальною інтеграцією мігрантів та їхньою адаптацією до місцевих ринків праці. Зокрема, це бар'єри, пов'язані з мовними навичками, професійною освітою та правовими аспектами, які залишаються невирішеними [10, с.74–76]. На ці проблеми звертала увагу Джейн Морріс [15]. Попри численні дослідження, залишається низка питань, що потребують подальшого дослідження, а саме:

- Технологічна трансформація та автоматизація. Як розвиток нових технологій і автоматизація процесів вплинуть на попит на мігрантів у різних секторах економіки?

- Політичні зміни та імміграційні політики. Як зміни в імміграційній політиці ЄС, спрямовані на посилення контролю за міграційними потоками, можуть вплинути на бізнес? Яким чином міжнародні компанії можуть адаптувати свої стратегії до нових умов?

- Соціальна інтеграція мігрантів. Як міжнародний бізнес може сприяти успішній інтеграції мігрантів у європейські суспільства та робочі колективи?

Метою статті є виявлення майбутніх тенденцій у сфері трудової міграції в ЄС та аналізі їх впливу на міжнародний бізнес.

Результати дослідження. Трудова міграція в ЄС має багатофакторний характер, і її масштаби та динаміка залежать від низки причин, як-от: економічна нерівність між країнами, рівень життя, соціальний захист, правові аспекти працевлаштування тощо. Основною тенденцією сучасної міграції є те, що економічні та трудові мотиви залишаються провідними для мігрантів, хоча зростає і частка політичних та гуманітарних причин для міграції, особливо у світлі останніх подій, таких як війна в Україні та політична нестабільність у ряді країн Африки та Близького Сходу.

За останніми даними Європейської комісії, кількість трудових мігрантів у ЄС зростає щороку [4]. Найбільший приріст спостерігається серед громадян країн Східної Європи, Балкан та Африки. Наприклад, лише у 2022 році понад 2,8 мільйона людей в'їхали до ЄС з метою працевлаштування. Польща, Німеччина, Іспанія, Франція та Італія приймають найбільшу кількість трудових мігрантів. Найчисельнішою за кількістю категорією мігрантів є люди, які залучені до сезонних робіт в аграрному секторі, будівництві та сфері обслуговування.

Окрім цього, спостерігається поступовий перехід від низькокваліфікованої праці до висококваліфікованої. Згідно з даними Eurostat, кількість мігрантів із вищою освітою в країнах ЄС зросла на 20% за останні п'ять років. Така динаміка вказує на зміну структури ринку праці, а також на потребу у кваліфікованій робочій силі, особливо у технологічних галузях, як-от ІТ та інженерія.

Трудова міграція в ЄС має чітко виражену географічну диференціацію. Серед основних країн-донорів мігрантів слід виокремити Молдову, Сербію, Північну Македонію, Україну, а також низку країн Північної Африки та Близького Сходу: Марокко,

Алжир та Сирія. Міграційні потоки з цих країн спричинені низьким рівнем життя, високим рівнем безробіття, соціально-економічною нестабільністю, у деяких випадках – війнами.

У найбільших країнах-реципієнтах є попит як на низькокваліфіковану робочу силу, так і на висококваліфікованих працівників у сферах медицини, інженерії та інформаційних технологій [14].

Польща та Чехія стали ключовими країнами для мігрантів з України та інших країн Східної Європи [2, с.2]. Польща за останні роки вийшла на провідні позиції з точки зору залучення українських трудових мігрантів завдяки близькому географічному розташуванню, схожості мов та порівняно ліберальному міграційному законодавству.

Зупинимося більш детально на нормативній базі внутрішньоєвропейської міграції. Одним із ключових документів є Директива ЄС про кваліфіковану міграцію, що регулює права і обов'язки висококваліфікованих мігрантів. Крім того, ЄС має спеціальні програми для сезонних робітників та працівників, що займаються низькокваліфікованою працею.

Однією з основних ініціатив ЄС є «Blue Card» – європейська програма для залучення висококваліфікованих працівників з-за меж ЄС. Ця програма надає можливість отримати дозвіл на роботу та проживання у країнах ЄС на спрощених умовах для фахівців, які відповідають професійним критеріям.

Відзначимо також політику європейських держав щодо інтеграції мігрантів, яка спрямована на підтримку їхньої соціальної та економічної інтеграції в суспільства країн-реципієнтів. Існують спеціальні програми з вивчення мови, професійної підготовки та адаптації до культурних особливостей. Конкретні приклади розглядати немає сенсу, адже у кожній країні ці програми мають свою форму.

Розглянемо також виклики та можливості трудової міграції для міжнародного бізнесу. Одним із головних викликів є необхідність адаптації бізнес-моделей та стратегій компаній до «міграційних умов» роботи. Підприємства стикаються з проблемами адаптації робочої сили з різних країн та культур, інтеграції мігрантів у робочі колективи, забезпечення належних умов праці та дотримання прав мігрантів. Чого вартує лише один мовний бар'єр. У випадку з фізичною працею це досить не критично, але, якщо мова йде про інтелектуальну роботу, бар'єр може значно ускладнити процес інтеграції.

Однак, слід зазначити, що трудова міграція відкриває значні можливості для бізнесу. Вона сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку коштом доступу до нових джерел кваліфікованої робочої сили. Завдяки мігрантам компанії можуть залучати співробітників із різними професійними навичками та досвідом, що сприяє розвитку інновацій та підвищенню продуктивності.

Крім того, міграція може сприяти вирішенню проблем із нестачею робочої сили в окремих регіонах [8]. Уряди європейських країн активно підтримують програми залучення іноземних працівників, особливо у сферах, де спостерігається дефіцит

кадрів, як-от: IT, охорона здоров'я, будівництво тощо. Дуже важливою міграція є для компаній, які надають послуги, пов'язані з фізичною працею та специфічними навичками. Так склалося, що сучасна молодь зацікавлена у найновіших професіях, пов'язаних з інформаційними технологіями. При цьому щороку зростає дефіцит слюсарів, механіків, сантехніків, вантажників і так далі. Доступ до закордонної робочої сили допомагає вирішити цю проблему. До того ж це win-win стратегія. Компанії отримують рідкісні кадри за порівняно невеликі для своєї країни гроші, а мігранти отримують прибуток, який інколи в кілька разів перевищує прибуток за цю ж роботу у їхній рідній державі [15].

Проте, одним із найсерйозніших викликів для бізнесу, що використовує працю мігрантів, є ризики, пов'язані з правовим статусом іноземних працівників. Законодавство різних країн, яке стосується трудової міграції, може суттєво відрізнятись, що створює певні труднощі для компаній, які планують залучати мігрантів на постійній основі.

Основні ризики містять у собі складнощі з отриманням віз та дозволів на роботу, що може затримувати працевлаштування мігрантів та призводити до втрати бізнес-можливостей. Крім того, нестабільність міграційного законодавства в окремих країнах може створювати загрозу для компаній, які працюють із великими міжнародними командами. У цьому контексті важливою є роль спеціалістів із правових питань, які допомагають бізнесу забезпечувати дотримання законодавчих норм та уникати потенційних штрафів і санкцій. Без кваліфікованих юристів – нікуди.

Якщо вести мову про прогнози щодо трудової міграції в ЄС, то один із рідкісних стовідсоткових прогнозів: Європейський Союз залишиться привабливим місцем для трудових мігрантів із різних країн. За даними Європейської статистичної служби (Eurostat), кількість трудових мігрантів в ЄС зростала протягом останніх десятиліть, і це зростання, ймовірно, продовжиться в найближчі роки. Зокрема, прогнозується, що до 2030 року кількість трудових мігрантів в ЄС зросте на 5–10%, залежно від економічних і політичних умов у різних регіонах світу.

Основними країнами походження трудових мігрантів так і залишаться Східна Європа, Північна Африка та країни Азії [4]. Однак прогнозується також зростання кількості мігрантів із країн Латинської Америки, що може бути результатом політичної нестабільності в регіоні. Крім того, у 2022 році значно зросла кількість біженців та трудових мігрантів з України через повномасштабне вторгнення росії, що змінило демографічну картину в ЄС. Коли закінчиться цей процес – невідомо, адже ніхто не може спрогнозувати характер перебігу бойових дій.

Щодо якості трудових мігрантів, то політика багатьох країн ЄС буде й надалі спрямована на залучення саме висококваліфікованих спеціалістів. Звісно, фізична сила продовжить мати попит, але її частка на ринку буде, згідно з прогнозами, знижуватися. Зокрема, це пов'язано з тим, що вже помітний

тренд автоматизації певних типів робіт, які раніше виконували люди. Наприклад, на заводах велику кількість обов'язків уже виконують роботи. Не забуваємо також про штучний інтелект. Вірогідно, скоро стануть непотрібними фахівці кол-центрів, різноманітні консультанти і таке інше.

На впливі сучасних технологій варто зупинитися детальніше. Ось зміни, яких варто очікувати:

- Зменшення попиту на некваліфіковану працю. Про це ми вже коротко згадували. Автоматизація та роботизація багатьох галузей, таких як виробництво, логістика та сільське господарство, призведуть до скорочення попиту на некваліфікованих працівників. За даними Міжнародної організації праці (МОП), до 2030 року в ЄС може зникнути до 15% робочих місць у секторах, які найбільш вразливі до автоматизації. Це суттєво вплине на міграційні потоки, оскільки багато некваліфікованих працівників будуть змушені шукати інші шляхи інтеграції на ринку праці або повертатися до своїх країн. Наприклад, міграція з країн Африки до Європи може змінитися на міграцію з країн Африки до Латинської Америки – до країн, де автоматизація ще не досягла значного рівня розвитку.

- Зростання попиту на IT-фахівців та технічних спеціалістів. Паралельно з автоматизацією зростатиме попит на висококваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки, штучного інтелекту та машинного навчання. За прогнозами Європейської комісії, до 2030 року ЄС потребуватиме додатково близько 1 мільйона IT-фахівців для задоволення потреб ринку. Це створює сприятливі умови для залучення трудових мігрантів із відповідними кваліфікаціями.

- Розвиток дистанційної роботи. Одним з наслідків цифрової трансформації стало широке використання дистанційної роботи, що змінює природу міграції. Багато фахівців можуть працювати з інших країн, не залишаючи своїх домівок. Це знижує необхідність фізичної міграції, проте підвищує конкуренцію за робочі місця в глобальному масштабі. Однак це також відкриває нові можливості для країн, що розвиваються, експортувати трудові ресурси в форматі віддаленої роботи.

- Розвиток нових технологій для управління міграційними процесами. Нові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та біометричні системи, можуть значно покращити ефективність управління міграційними процесами в ЄС. Наприклад, система «смарт-кордонів», що використовує біометричні дані для контролю перетину кордонів, дозволить швидше і точніше обробляти заявки на в'їзд.

Наведена таблиця 1 ілюструє, що зміни в попиті на робочу силу залежать від технологічного прогресу, демографічних змін та особливостей міграційних потоків. Міжнародний бізнес, залежно від галузі, має адаптуватися до цих змін і швидко реагувати на потреби ринку.

Іншим важливим напрямком є підвищення кваліфікації персоналу. Компанії, що інвестують у навчання своїх співробітників і створюють про-

Таблиця 1

Основні зміни у попиті на робочу силу у деяких сферах економіки

Галузь	Основні зміни з точки зору міграційних прогнозів
ІТ та технології	Зростатиме попит на висококваліфікованих спеціалістів у галузі штучного інтелекту, кібербезпеки, розробки програмного забезпечення. Автоматизація процесів скоротить попит на деякі низькокваліфіковані позиції.
Охорона здоров'я	Попит на медичний персонал зростатиме через старіння населення та глобальні загрози здоров'ю. Особливо потрібні фахівці з догляду за людьми похилого віку, медсестри та лікарі вузької спеціалізації. У розвинених країнах через високу заробітну плату медперсоналу зросте попит на мігрантів.
Будівництво та нерухомість	Буде фіксуватися нестача робочої сили серед низькокваліфікованих працівників через скорочення міграційних потоків у певних регіонах.
Фінанси	Впровадження фінтех-технологій спричинить зменшення потреби у традиційних банківських працівниках, однак зросте попит на експертів з блокчейну, цифрових активів та аналітики великих даних. Великим попитом користуватимуться криптофахівців із країн, які розвиваються.
Агрокомплекс	У країнах з активною міграцією робочої сили знизиться попит на низькокваліфікованих працівників через автоматизацію процесів. Однак зросте попит на агроінженерів і фахівців із біотехнологій через розвиток відповідних сфер ринку.
Логістика	Попит на робочу силу у сфері логістики зросте через глобалізацію торгівлі, розвиток електронної комерції та складських систем. Низькокваліфіковані працівники залишаються в дефіциті в певних регіонах.
Освіта	Зросте попит на фахівців у галузі дистанційного навчання та онлайн-освіти через глобальні тренди на цифровізацію освітнього процесу. Міграція, з огляду на це, може уповільнитися через можливість продавати послуги онлайн.

Джерело: сформовано авторами на основі джерел: [1], [11], [12]

грами для підвищення кваліфікації, мають більше шансів зберегти ключових працівників і підвищити свою продуктивність. У цьому контексті важливо також враховувати культурні особливості та адаптаційні можливості мігрантів, які можуть стати ключовим ресурсом для бізнесу.

Тепер – про конкуренцію. У сучасному світі глобалізації та цифровізації бізнес зіштовхується з посиленою міжнародною конкуренцією за талановитих і висококваліфікованих працівників. Країни та корпорації активно змагаються за інтелектуальний капітал, який може сприяти розробці інновацій та технологічному розвитку. Це явище особливо виражене в таких галузях, як інформаційні технології, фінансові послуги, медицина та наука.

Одним із ключових викликів для бізнесу є розвиток привабливих умов для працевлаштування та кар'єрного росту, що включає конкурентоспроможні заробітні плати, можливості для професійного розвитку та соціальні пільги. Крім того, компанії повинні створювати комфортні умови для релокації талановитих працівників, надаючи підтримку в адаптації до нових культурних і економічних умов.

Уряди багатьох країн активно переглядають свою міграційну політику, аби спростити доступ до ринку праці для висококваліфікованих працівників. Стратегії залучення талантів передбачають введення спеціальних візових програм, створення технопарків та інших інноваційних кластерів, що полегшують доступ до глобальних талантів.

Отже, одним із ключових аспектів адаптації міжнародного бізнесу до змін на ринку праці є інвестиції в інтеграцію мігрантів у корпоративну культуру. Підприємства, що працюють із мігрантами, можуть

значно виграти від інвестування в програми інтеграції, як-от: навчання мовам, культурна адаптація та підвищення кваліфікації. У довгостроковій перспективі такі інвестиції сприяють підвищенню продуктивності працівників, їхній лояльності до компанії та покращенню репутації бізнесу на ринку.

Іншою важливою складовою є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка стає все більш важливою в умовах глобальної конкуренції. Компанії, що активно впроваджують КСВ, створюють позитивний імідж на ринку та привертають увагу не лише споживачів, а й потенційних співробітників. В умовах зростання ролі соціальної відповідальності, бізнес має робити акцент на підтримці мігрантів, екологічності своїх виробничих процесів та інклюзивності у своїй діяльності. Тобто адаптація мігрантів є лише одним з пунктів у масштабній стратегії світових корпорацій.

Висновки. Трудова міграція в Європейський Союз є складним і багатошаровим феноменом, що відображає вплив як економічних, так і політичних процесів, а також відповідає на виклики сучасного глобалізованого світу. Аналізуючи поточну ситуацію, варто підкреслити, що, попри різноманіття мотивів для міграції, економічні причини залишаються домінуючими. ЄС як економічно розвинутий регіон притягує мільйони мігрантів, які знаходяться у пошуках кращих умов життя та роботи, зокрема, із країн Східної Європи, Африки, Близького Сходу та Азії. Суттєвий вплив на міграційні процеси мають і сучасні політичні події, як-от війна в Україні, що змінила демографічний ландшафт Європи.

Упродовж останніх десятиліть ЄС став магнітом для робочої сили різних кваліфікаційних рівнів –

від сезонних працівників до висококваліфікованих фахівців. Однак спостерігається поступова зміна пріоритетів у трудовій міграції: попит на висококваліфікованих спеціалістів, зокрема в технологічних галузях, таких як ІТ та інженерія, зростає, тоді як попит на некваліфіковану працю поступово зменшується через автоматизацію та роботизацію. Ці зміни демонструють довгострокову тенденцію розвитку ринку праці, де технології замінюють людську працю в певних секторах.

Регіональна структура трудової міграції також є ключовим аспектом. Вона відображає неоднорідність ЄС. Наприклад, Польща та Чехія стали основними центрами залучення трудових мігрантів зі Східної Європи, особливо України. Це пояснюється не лише близькістю географічного розташування, але й культурною та мовною подібністю, а також сприятливими умовами для працевлаштування, які пропонують ці країни.

Правова база регулювання трудової міграції в ЄС є складною, але ефективною – завдяки директивам і спеціальним програмам, що підтримують як висококваліфікованих фахівців, так і сезонних працівників. Одним із ключових інструментів є Blue Card, яка дозволяє ЄС залучати найкращі таланти з усього світу. Окрім цього, країни ЄС активно працюють над інтеграційними програмами для мігрантів, що допомагає їм адаптуватися до нових соціальних та культурних умов.

Для міжнародного бізнесу трудова міграція в ЄС створює як виклики, так і можливості. Основні

проблеми стосуються адаптації мігрантів до нових умов, подолання мовного бар'єра, а також правового регулювання, яке суттєво відрізняється в різних країнах. Однак залучення мігрантів надає компаніям доступ до нових джерел робочої сили, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності бізнесу. Особливо це актуально для секторів, де спостерігається дефіцит кадрів, наприклад: медична сфера, ІТ та будівництво.

Прогнози щодо майбутнього трудової міграції в ЄС свідчать про збереження тенденцій до зростання кількості мігрантів. Основними регіонами, звідки надходитиме робоча сила, залишаться Східна Європа, Північна Африка та Азія. Однак нові політичні і соціально-економічні виклики, такі як зростаюча автоматизація, вплинуть на характер міграційних потоків і потреби ринку праці. Автоматизація та штучний інтелект призведуть до скорочення робочих місць для некваліфікованої робочої сили, що змусить мігрантів шукати нові можливості або змінювати професійні напрями.

Отже, трудова міграція в ЄС є невід'ємною частиною соціально-економічного розвитку регіону і значно впливає на його ринок праці. Європейські країни потребують збалансованої політики для ефективної інтеграції мігрантів і подолання викликів, що виникають у зв'язку з міграційними потоками. Це дозволить не лише підтримувати високий рівень економічного розвитку, але й створювати нові можливості для міжнародного бізнесу, забезпечуючи його кваліфікованими кадрами з усього світу.

Список використаних джерел:

1. Бек У. Що таке глобалізація? Помилки глобалізму – відповіді на глобалізацію. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2001. С. 168–256.
2. Голубка Є. В. Міграційні процеси в Україні: тенденції, виклики та перспективи розвитку. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2019. С. 27–35.
3. Державна служба статистики України. Демографічна та міграційна ситуація в Україні у 2024 році. Київ: Держстат. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.09.2024)
4. Європейська комісія. Міграція робочої сили в ЄС: останні тенденції та виклики. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/migration> (дата звернення: 21.09.2024)
5. Коломісць О.В. Міжнародна трудова міграція: вплив на соціально-економічний розвиток України. Одеса : Одеський національний університет, 2017. С. 288–312.
6. Малиновська О.А. Міграційна політика України в контексті євроінтеграції. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2020. С. 229–267.
7. Міжнародна організація з міграції (ІОМ). Звіт про світову міграцію 2024. Женева: ІОМ. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int> (дата звернення: 21.09.2024)
8. Пирожков С.І., Лібанова Е.М. Міграційні процеси в Україні: соціально-економічний аспект. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. С. 45–98.
9. Рухс М. Ціна прав: Регулювання міжнародної трудової міграції. Київ : Фонд «Демократичні ініціативи», 2013. С. 83–117.
10. Чудик С.А. Трудова міграція: вплив на ринок праці України. Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2018. С. 201–276.
11. Романенко П. Економіка та міграція: нові виклики для будівельної галузі. 2022. С. 43–58.
12. Шевченко О. Фінансові технології та нові можливості для професійної міграції. *Фінансовий аналітик*. 2023. № 9(1). С. 5.
13. Тріандафіліду А. Міграція та пандемії: Простори солідарності та простори винятків. Springer Nature, 2022. 248 с.
14. Портес Дж. Що ми знаємо і що ми повинні робити щодо імміграції? SAGE Publications Ltd, 2019. 104 с.
15. Морріс Дж. Міграція, переселення та гуманітарні відповіді. Routledge, 2022.

References:

1. Bek, U. (2001) Shcho take hlobalizatsiia? Pomylyky hlobalizmu – vidpovidi na hlobalizatsiiu [What is Globalization? Errors of Globalism – Responses to Globalization]. Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”, pp. 168–256.
2. Holubka, Y. V. (2019) Mihratsiini protsesy v Ukraini: tendentsii, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Migration Processes in Ukraine: Trends, Challenges, and Development Prospects]. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, pp. 27–35.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Demohrafichna ta mihratsiina sytuatsiia v Ukraini u 2024 rotsi. Kyiv: Derzhstat [State Statistics Service of Ukraine. (2024). Demographic and Migration Situation in Ukraine in 2024. Kyiv: State Statistics]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed: 21.09.2024).
4. Yevropeiska komisiia. Mihratsiia robochoi syly v YeS: ostanni tendentsii ta vyklyky. 2024 [European Commission. (2024). Labour Migration in the EU: Recent Trends and Challenges]. Available at: <https://ec.europa.eu/migration> (accessed: 21.09.2024).
5. Kolomiiets, O. V. (2017) Mizhnarodna trudova mihratsiia: vplyv na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [International Labour Migration: Impact on the Socio-Economic Development of Ukraine]. Odesa: Odeskyi natsionalnyi universytet, pp. 288–312.
6. Malynovska, O. A. (2020) Mihratsiina polityka Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Migration Policy of Ukraine in the Context of European Integration]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, pp. 229–267.
7. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii (IOM). (2024) Zvit pro svitovu mihratsiiu 2024 [World Migration Report 2024]. Zheneva: IOM. Available at: <https://worldmigrationreport.iom.int> (accessed: 21.09.2024).
8. Pyrozhekov, S. I., & Libanova, E. M. (Eds.). (2015) Mihratsiini protsesy v Ukraini: sotsialno-ekonomichnyi aspekt [Migration Processes in Ukraine: Socio-Economic Aspect]. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, pp. 45–98.
9. Rukhs, M. (2013) Tsina prav: Rehuliuвання mizhnarodnoi trudovoi mihratsii [The Price of Rights: Regulation of International Labour Migration]. Kyiv: Fond “Demokratychni initsiatyvy”, pp. 83–117.
10. Chudyk, S. A. (2018) Trudova mihratsiia: vplyv na rynek pratsi Ukrainy [Labour Migration: Impact on the Labour Market of Ukraine]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet im. I. Franka, pp. 201–276.
11. Romanenko, P. (2022) Ekonomika ta mihratsiia: novi vyklyky dlia budivelnoi haluzi [Economy and Migration: New Challenges for the Construction Industry], pp. 43–58.
12. Shevchenko, O. (2023) Finansovi tekhnolohii ta novi mozhlyvosti dlia profesiinoi mihratsii [Financial Technologies and New Opportunities for Professional Migration]. *Finansovyi analytik — Financial Analyst*, 9(1), p. 5.
13. Triandafyllidou A. (2022) Migratsiia ta pandemii: Prostory solidarnosti ta prostory vyniatkiv [Migration and Pandemics: Spaces of Solidarity and Spaces of Exception]. Springer Nature, 248 p.
14. Portes J. (2019) Shcho my znaemo i shcho my povynni robyty shchodo immihratsii? [What Do We Know and What Should We Do About Immigration?]. SAGE Publications, 104 p.
15. Morris J. (2022) Migratsiia, pereseleattia ta humanitarni vidpovidi. [Migration, Displacement and Humanitarian Responses]. Routledge.

THE FUTURE OF LABOR MIGRATION IN THE EU: FORECASTS FOR INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. The article examines the dynamics of labour migration in the European Union (EU) and its future prospects. This topic is relevant, against the backdrop of changes taking place in the European Union and developing countries, which necessitates the need to re-learn this nutrition. The dual nature of labor migration is highlighted: it facilitates the influx of skilled workers into countries facing labor shortages, it also offers people from nations with high unemployment rates a chance to enhance their economic prospects. However, contemporary labor migration encounters challenges and opportunities, primarily influenced by globalization, technological advancements, and demographic shifts. The relevance of this scholarly work is based on its comprehensive analysis of current research and forecasts regarding the future of labor migration in the EU and its implications for international business. The aim is to explain unresolved issues through providing recommendations for businesses. A review of existing literature let us know that the subject of labor migration has been actively examined over recent decades. Particularly, in the context of EU expansion and the impact of economic crises. The focus is placed also on demographic changes, aging populations, and the necessity of filling labor market gaps through migration. This article explores the socio-economic aspects of labor migration, emphasizing the critical role migrants play in economic growth amidst crises, as highlighted by OECD reports during the COVID-19 pandemic. It also gives information about challenges related to social integration, including language barriers and legal employment issues. These accusations have not yet been able to completely solve this problem, and they are still facing new and new nuances. This article provides insights into the future of labor migration in the European Union, focusing on potential strategic changes in international business practices to exploit the opportunities and address the challenges associated with this complex phenomenon. The better European countries solve the described problems, the better it will be for them and for migrants.

Keywords: labor migration, European Union (EU), globalization, international business, immigration policy, labor market, migrant adaptation, language barrier.

Шепель О.С.

*асистент кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>

Shepel Oleksandra

Assistant of the Department

of World Economy and International Economic Relations

Taras Shevchenko National University of Kyiv

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ОСІБ ПОХИЛОГО ВІКУ

Анотація. Збільшення обсягів міграційних процесів в XXI столітті ознаменувалось макроекономічними наслідками, відчутними для приймаючих країн та країн походження трудових мігрантів. Традиційно, трудовими мігрантами є економічно активне населення, проте на практиці особи похилого віку також формують частину ринків праці приймаючих країн. Це можуть бути мігранти, які прибули в країну багато років тому, і продовжують працювати, не скориставшись можливістю виходу на пенсію за віком, або особи, які прибули в країну вже будучи представниками похилого віку. Незважаючи на категорію таких працівників, вони є більш вразливими та потребують додаткового соціального захисту з боку держави. Більш того, більшість трудових мігрантів похилого віку мають проблеми з офіційним працевлаштуванням, що є прогалиною міграційної політики щодо таких осіб. В цій статті досліджено структуру та динаміку трудових міграційних процесів осіб похилого віку, виявлено закономірності міграційної політики приймаючих держав та визначено основні макроекономічні ефекти для приймаючих країн від таких працівників.

Ключові слова: трудові мігранти, міжнародна міграція, міграція, міграційна політика, ринок праці, робоча сила, грошові перекази, ейджизм, макроекономіка, зайнятість, управління персоналом, продуктивність.

Вступ та постановка проблеми. Світовий ринок праці та трудова міграція охоплюють категорію економічно активного населення, ігноруючи трудових мігрантів похилого віку, які становлять незначну частку працюючих осіб. Трудова міграція осіб похилого віку становить складну та актуальну проблему, яка вимагає уваги як з боку науковців, так і з боку політиків та суспільства загалом. Люди похилого віку, які працевлаштовані в приймаючих країнах, є вразливою категорією населення, яка потребує більшого соціального захисту з боку держави, зважаючи на факт того, що міграційна політика приймаючих країн зазвичай не передбачає сприяння працевлаштуванню осіб похилого віку. Дана тематика є частково висвітленою з боку науковців та потребує додаткових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням трудових мігрантів похилого віку присвячені роботи наступних науковців, таких як: Г. Абел, М. Азіс, Дж. Азос, Дж. Лі [15], Д. Хаам, М. Хванг, Дж. Літл, Д. Плане, Дж. Раймен [9], А. Вісновські, А. Роджерс, П. Дваєр, Г. Кулу, Н. Мілевські [10], Д. Пападімітріу. Вітчизняні науковці, які займаються вивченням трудової міграції осіб похилого віку є Е. Лібанова, М. Бачинська, Н. Резнікова [1; 2], Р. Заблоцька [3], В. Герасименко, В. Чорна, О. Пищуліна, Т. Бондар, А. Сгорих [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Соціально-економічні ефекти між-

народної трудової міграції впливають з діяльності економічно-активного населення, тож до уваги не береться праця осіб похилого віку, які продовжують працювати в приймаючих країнах. Більшість робіт зосередження на вивченні соціального захисту осіб похилого віку, тож дослідження макроекономічних ефектів, які чинять трудові мігранти похилого віку, є важливим та актуальним.

Мета статті: дослідити динаміку та особливості трудових відносин мігрантів похилого віку в приймаючих країнах та виявити макроекономічний вплив від міграції осіб похилого віку.

Результати дослідження. У світі тривають стійкі зміни у віковій структурі населення, спричинені збільшенням тривалості життя та зниженням рівня народжуваності. Люди живуть довше, і як частка, так і кількість літніх людей у загальній чисельності населення стрімко зростає. У 2020 році в усьому світі налічувалося 727 мільйонів людей віком 65 років і старше. За прогнозами, протягом наступних трьох десятиліть кількість людей похилого віку збільшиться більш ніж удвічі, сягнувши понад 1,5 мільярда до 2050 році. ООН прогнозує, що частка світового населення віком 65 років і старше зросте з 9,3 % у 2020 році до 16 % до 2050 року.

У багатьох країнах частка людей похилого віку зросла до безпрецедентного рівня. Частка людей похилого віку, яка припадає на кожного працездатного громадянина, є вищою у менш розвину-

тих країнах, ніж у більш розвинутих регіонах, і, за прогнозами, буде подальше зниження в останніх до 2050 року. На противагу цьому, прогнозується, частка людей похилого віку, яка припадає на кожного працездатного громадянина в ЄС подвоїться до 2050 року. Проблема старіння є особливо гострою в Європі та Японії та меншою мірою в США, де показники народжуваності та імміграція є вищими. Через низький рівень народжуваності в більшості розвинених регіонів чиста міграція стала головним фактором зростання населення в цих країн [4].

Для багатьох країн однією з проблем, пов'язаних із старінням суспільства в цілому, є зростаюча міграція літніх людей. За оцінками, до 2050 року майже кожен п'ятий американець похилого віку (19%) матиме місце народження за межами країни. У 2017 році світовий відсоток міжнародних мігрантів у віці 65 років і старше становив 30 млн (11,7% від загальної кількості). Частка міграції людей похилого віку вища в розвинених регіонах (13%), ніж у країнах із середнім і низьким рівнем доходу (8%). За оцінками, кількість літніх мігрантів віком 65 років і старше зросла більш ніж на 11 млн у розвинених регіонах у за останні 30 років, тоді як у регіонах, що розвиваються, згадана кількість зросла лише на мільйон. Це є результатом того факту, що мігранти, які живуть у південній півкулі, старіючи, як правило, повертаються до своїх країн походження [5–6].

Частка міжнародних мігрантів за віком різниться в загальній чисельності населення в різних країнах, регіонах і групах доходу. У країнах призначення з нижчим рівнем народжуваності мігранти можуть становити більшу частку дітей і підлітків, тоді як у багатьох країнах мігранти складають значну частку населення працездатного віку. У країнах призначення, де мігранти, як правило, залишаються до працездатного віку та виходять на пенсію, середній вік іммігрантів може бути вищим, ніж середній по країні, частково тому, що їхні діти не класифікуються як мігранти. Основними регіонами призна-

чення для мігрантів похилого віку є Північна Америка, Західна Європа, Австралія та Нова Зеландія, де вони займаються переважно некваліфікованою або сезонною працею, а також надають послуги догляду за дітьми, хворими та літніми людьми [7] (Див. Рис. 1).

Подібно до смертності, народжуваності, шлюбу, розлучення та повторного шлюбу, вікові профілі як внутрішньої, так і міжнародної міграції виявляють надзвичайно стійкі закономірності, якщо виміряти їх як спрямовані рухи. Ми часто схильні думати про міграцію як про явище, яке в основному вражає молоде населення. Найпомітнішою закономірністю у вікових профілях міграційних потоків є висока концентрація міграції серед молоді. Рівень міграції також може бути високим серед дітей, починаючи з піку протягом першого року життя та знижуючись до найнижчої точки приблизно у віці від 12 до 16 років. Хоча це відносно рідко для міжнародної міграції, деякі внутрішні міграційні потоки всередині країни мають негативну динаміку на початку виходу на пенсію та позитивну – у похилому віці, пов'язані з міграцією, щоб жити ближче до дорослих дітей або шукати опіку [9].

Основні закономірності у вікових структурах міграції включають багато глибинних причин міграції, які також мають специфічні вікові моделі. Наприклад, міграція з метою отримання вищої освіти зосереджена у вікових групах молоді. Міграція, пов'язана з роботою, демонструє ширші вікові профілі молодих людей, які часто включають відносно високі показники маленьких дітей, які мігрують разом зі своїми батьками. Причини різних вікових профілів міграції можна інтерпретувати з точки зору життєвого шляху. Перспектива життєвого шляху пояснює, як низка змін індивідуального життєвого статусу, наприклад, від життя з батьками до самостійного життя, від безробітного до працевлаштованого, або життєвих подій, наприклад, завершення освіти, одруження, народження дітей, призводить до

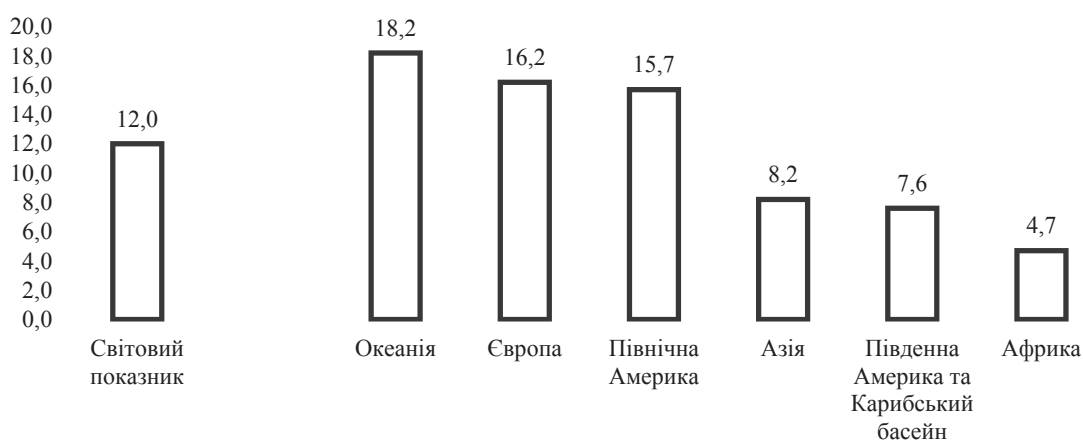


Рис. 1. Частка мігрантів віком від 65 років в міжнародних регіональних потоках в 2020 році, за регіонами, у %

Джерело: [8]

різних форм просторового руху. Крім того, міграція — це більше, ніж сукупність незалежних переміщень; сюди також входять ті, хто перебуває на утриманні інших, наприклад, діти, які мігрують з батьками, дружини (чоловіки) з чоловіками (дружинами), люди похилого віку з дітьми [10].

Якщо розглядати міграцію, як інвестицію в людський капітал, то особа розраховує теперішню дисконтовану вартість очікуваного потоку доходів протягом усього життя, тобто віддачу від її людського капіталу, як у країні походження, так і в країні-реципієнті, і мігрує лише в тому випадку, якщо прибуток «за вирахуванням витрат на міграцію» вище в пункті призначення. Відповідно, довільна вартість прибутків від цієї інвестиції тим більша, чим молодша людина, і чим ширший часовий горизонт, за який можна отримати ці прибутки. Таким чином, літні люди, як правило, менше мігрують не лише тому, що витрати на міграцію є вищими у старшому віці, включаючи психологічні витрати розлуки з родиною та друзями, більший соціальний капітал та більший людський капітал, пов'язаний з походженням чи місцем роботи, а й тому, що виграш у плані очікуваного прибутку менший.

Трудова міграція похилого віку має свої особливості, виклики та можливості, як для мігрантів, так і для країн-реципієнтів. З одного боку, вона може сприяти підвищенню доходів, соціальному захисту, культурному обміну та інтеграції мігрантів, а також зменшенню дефіциту робочої сили, поповненню бюджету, розвитку гуманітарної співпраці та демографічному оновленню країн-реципієнтів [11]. З іншого боку, вона може призводити до порушення прав, дискримінації, експлуатації, соціальної ізоляції, погіршення здоров'я, втрати зв'язку з родиною та країною походження мігрантів, а також до конкуренції, напруження, конфліктів, незадоволення, дезінтеграції та негативного впливу на фінансову та соціальну політику країн-реципієнтів.

Потреби людей похилого віку під час надзвичайних ситуацій, конфліктів і гуманітарних криз, які часто призводять до хвиль біженців і вимушеного переміщення, частіше ігноруються. Наприклад, вони можуть мати проблеми з доступом до гума-

нітарної допомоги через проблеми з мобільністю. Крім того, іноді люди похилого віку залишаються позаду, тому що рідні та друзі не можуть їх підтримати. Є навіть докази того, що люди похилого віку можуть стати об'єктами насильницьких нападів у зонах конфлікту. Крім того, люди похилого віку страждають від більшого рівня психологічного стресу, загострення проблем зі здоров'ям та травм, коли вони переміщуються. Їхні підвищені потреби в підтримці та піклуванні рідко задовольняються.

Слід зазначити, що у всьому світі кількість літніх жінок-мігрантів перевищує кількість літніх чоловіків. Жінки становили 56 % усіх міжнародних мігрантів у віці 65 років і старше. За оцінками, частка жінок-мігрантів серед усіх літніх мігрантів у 2020 році була вищою в країнах з високим і середнім рівнем доходу, а саме 56 % порівняно з 52 % в країнах з низьким рівнем доходу. У середині 2020 року літні жінки-мігрантки становили 6,8 % всіх міжнародних мігрантів, а літні чоловіки-мігранти — 5,4 %. Вища частка жінок серед літніх мігрантів пояснюється тим фактом, що літні жінки-мігрантки, як правило, переживають старших чоловіків-мігрантів, подібно до тенденцій у загальному населенні [12].

Мігранти похилого віку, особливо жінки, відіграють важливу роль у забезпеченні неоплачуваного догляду за подружжям, онуками та іншими родичами, у тому числі з обмеженими можливостями. Крім того, зі змінами в сімейних структурах, пандеміями та зростанням міграції бабусі та дідусі стали центральними та незамінними для благополуччя сімей, особливо за відсутності державного догляду та інших соціальних послуг. При цьому, неформальна зайнятість у вигляді неоплачуваного догляду за членами сімей та домашньої роботи, також враховується на рівні з оплачуваною роботою та самозайнятістю [10] (Див. Рис. 2).

За даними МОП, серед трудових мігрантів похилого віку 28,9% мають вищу освіту, 38,4% — середню освіту, а 32,7% — низьку освіту. Однак, освітній рівень мігрантів похилого віку не завжди відповідає їхнім професійним навичкам та кваліфікації, оскільки вони часто займаються некваліфікованою

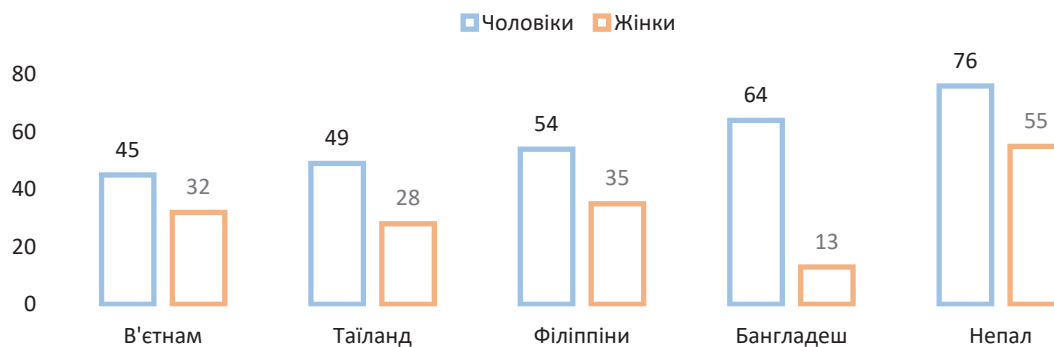


Рис. 2. Частка зайнятих мігрантів похилого віку в гендерному розрізі, у %

Джерело: [13]

або низькооплачуваною працею, яка не вимагає високого рівня освіти. Також слід враховувати, що освітній рівень мігрантів похилого віку може бути обмеженим через недостатність освітніх можливостей у країні походження, низьку якість освіти, відсутність визнання дипломів та сертифікатів, мовні бар'єри, дискримінацію тощо [14].

Люди похилого віку роблять значний внесок в економіку через участь у офіційній чи неформальній робочій силі (часто після досягнення пенсійного віку), сплату податків і споживання, а також передачу активів і ресурсів своїм сім'ям і громадам, а їх ширше утримання в робочій силі має потенціал для підвищення продуктивності праці. Сьогодні все більше людей похилого віку роблять внесок у підприємницьку екосистему, використовуючи нові технології, надаючи послуги через цифрові платформи, спільне використання автомобілів або житла та однорангове кредитування. У контексті відсутності годувальників, міграції, спалахів захворювань і конфліктів робота літніх людей може бути єдиним джерелом грошового або натурального доходу для підтримки сімей [15].

За даними МОП, серед трудових мігрантів похилого віку 76,4% працюють на повну ставку, 12,3% – на неповну ставку, 6,8% – самозайняті, а 4,5% – безробітні. Однак, статус праці мігрантів похилого віку може бути нестабільним, непевним, неформальним або нелегальним, оскільки вони часто залежать від сезонності, тимчасовості, попиту, ринкових умов, законодавства, контрактів, посередників тощо. Також слід враховувати, що статус праці мігрантів похилого віку може бути невидимим, прихованим, таким, що не піддається виміру або неповністю відображенням у статистиці, оскільки вони часто займаються невизнаною, неоплатною або добровільною працею, такою як догляд за родичами, домогосподарством, волонтерством тощо [14].

Багато людей похилого віку, як правило, беруть активну участь у громадському житті суспільства через волонтерство, управління громадськими установами та участь у громадських установах. Це може сприяти зміцненню соціального капіталу з точки зору сприяння співпраці та покращення взаємодії всередині та між групами на основі спільних цінностей, довіри та солідарності. Старші покоління також часто є важливими джерелами історичної пам'яті та мудрості, які охороняють культурні та соціальні традиції і рідкісні знання і навички, які можуть критично доповнити знання молодих людей.

Політика щодо біженців та міграції надає пріоритет припливу молодих людей, щоб задовольнити потреби ринку праці приймаючої країни та уникнути загострення демографічного старіння. Оскільки люди похилого віку сприймаються як тягар, а не як економічний актив, вони стикаються з додатковими перешкодами, коли намагаються в'їхати в нову країну або возз'єднатися зі своїми сім'ями. Насправді більшість країн використовують вік як один із критеріїв, на основі якого вони визначають, чи дозволяти мігрантам в'їзд до своєї країни. У результаті люди

похилого віку стикаються з додатковими бар'єрами, незалежно від їхніх навичок, рівня освіти та доходу. Крім того, політика возз'єднання сім'ї надає перевагу дітям і батькам, часто розлучаючи людей похилого віку зі своїми сім'ями на тривалий період часу. У деяких випадках люди похилого віку помирають, не встигаючи знову зустрітися зі своєю родиною та друзями. Також коли люди похилого віку переїжджають в іншу країну, вони часто втрачають свої права на пенсію та інші соціальні права. Мігранти, які постанали в іншій країні, частіше стикаються з соціальною ізоляцією, бідністю та погіршенням здоров'я, оскільки через свій статус мігранта чи біженця та старший вік вони мають більш обмежений доступ до соціального забезпечення та послуг, які ігнорують в основній політиці старіння та міграції [16].

Політика приймаючих країн щодо мігрантів різних вікових категорій є складною та різноманітною, яка відображає багатогранність та складність міграційної реальності. Вона вимагає балансування між національними інтересами, міжнародними нормами, гуманітарними цінностями та правами мігрантів.

Економічні ефекти для приймаючих країн від трудових мігрантів похилого віку можуть бути розглянуті з різних точок зору, таких як макроекономічна, мікроекономічна, фінансова, соціальна та інституційна. З макроекономічної точки зору, трудові мігранти похилого віку можуть впливати на такі показники, як ВВП, продуктивність, зайнятість, безробіття, заробітна плата, інфляція, баланс платежів, курс валюти тощо.

Трудові мігранти похилого віку можуть викликати конкуренцію за робочі місця, ресурси, житло, соціальні послуги, освіту тощо з місцевими працівниками, особливо у періоди економічної кризи, безробіття, бідності, нерівності тощо. Наприклад, у Франції та Італії багато мігрантів похилого віку працюють у секторі домашнього персоналу, де вони конкурують з місцевими жінками, які також шукають таку роботу. Також, трудові мігранти похилого віку можуть викликати напруження, конфлікти, незадоволення, дезінтеграцію, ксенофобію, расизм, насильство тощо з боку місцевого населення, яке може сприймати їх як загрозу, проблему, навантаження, паразитів тощо.

Трудові мігранти похилого віку можуть створювати додаткове навантаження на бюджет та соціальну сферу приймаючих країн, оскільки вони часто отримують менше доходів, платять менше податків, мають менше прав, гарантій, захисту, пенсій, страхування тощо. Наприклад, у США та Японії багато мігрантів похилого віку не мають доступу до охорони здоров'я, соціального захисту, громадянства, голосування тощо. Також, трудові мігранти похилого віку можуть мати негативний вплив на демографічну ситуацію приймаючих країн, оскільки вони збільшують частку літнього населення, яке потребує більше догляду, медичної допомоги, соціальних послуг тощо.

Трудові мігранти похилого віку можуть запо-внити вакансії на ринку праці, які не можуть або не

хочуть займати місцеві працівники, особливо у секторах, які потребують низької кваліфікації, високої фізичної напруги, сезонності або непопулярності. Наприклад, у США та Канаді багато мігрантів похилого віку працюють у сільському господарстві, будівництві, готельному бізнесі, прибиранні тощо. Таким чином, вони сприяють підтриманню продуктивності, конкурентоспроможності та рівноваги ринку праці у приймаючих країнах [4, 8].

Трудові мігранти похилого віку сплачують податки та соціальні внески до бюджету приймаючих країн, які можуть використовуватися для фінансування громадських послуг, соціального захисту, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я тощо. Наприклад, у Німеччині трудові мігранти похилого віку сплачують близько 22 млрд євро податків та соціальних внесків на рік. Також, трудові мігранти похилого віку можуть збільшувати споживання та інвестиції у приймаючих країнах, що стимулює економічний зріст та створення нових робочих місць.

Трудові мігранти похилого віку можуть вносити свій вклад у розвиток гуманітарної співпраці між країнами походження та призначення, зокрема у сферах догляду, освіти, культури, миру, прав людини, екології тощо. Наприклад, у Великобританії багато мігрантів похилого віку працюють у секторі догляду, де вони надають допомогу та підтримку літнім, хворим, інвалідам, біженцям, безпритульним тощо. Також, трудові мігранти похилого віку можуть бути активними учасниками громадського життя, займатись волонтерством, благодійністю, менторством, обміном досвідом, знаннями та культурою з місцевим населенням.

Висновки. Трудова міграція осіб похилого віку може мати різні наслідки для економік приймаючих країн. Трудові мігранти похилого віку, які мають високу кваліфікацію, досвід, навички та знання, які відповідають потребам ринку праці та доповнюють місцевих працівників, несуть позитивні ефекти для приймаючих країн, підвищують продуктивність, інноваційність, конкурентоспроможність та структурну адаптацію економіки. Одних з позитивних аспектів є збільшення податкової бази, споживчого попиту, заощаджень, інвестицій та економічної активності за рахунок стабільної зайнятості, високої заробітної плати та низької залежності від соціальних пільг.

Однак, трудова міграція осіб похилого віку також може мати негативні ефекти для приймаючих країн, якщо вона не відповідає вищезазначеним умовам, а також якщо вона призводить до таких наслідків, як фіскальний тиск, дефіцит бюджету, зростання боргу та інфляції, що може погіршити макроекономічну стабільність та ефективність державних витрат.

Окрім того, трудові мігранти похилого віку впливають на демографічну структуру та склад населення приймаючих країн, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони можуть допомогти зменшити проблему старіння населення, збільшити частку економічно активного населення, підтримати рівень народжуваності та збагатити генетичний пул. З іншого боку, вони можуть спричинити перенаселення, конфлікт поколінь, зміну етнічного та релігійного складу, зниження якості життя та екологічні проблеми.

Список використаних джерел:

1. Панченко В., Резнікова Н., Карп В., Іващенко О. Міжнародна трудова міграція: історичні закономірності та парадокси впливу на соціально-економічний розвиток країн-реципієнтів грошових переказів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 12–21.
2. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Карп В.С., Іващенко О.А. Вплив міжнародної міграції робочої сили на макроекономічне середовище країн-донорів трудових мігрантів: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.
3. Заблоцька Р., Шепель О. Регулювання міжнародної міграції робочої сили в регіональних інтеграційних угодах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 56. С. 52–55.
4. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Ageing 2020 Highlights: Living arrangements of older persons (ST/ESA/SER.A/451) – 2020.
5. Global Migration Data Analysis Centre. *Migration Data Portal*. 2017. URL: https://migrationdataportal.org/?i=stock_abs_&t=2017 (дата звернення: 31.01.2024).
6. Segal U.A. Globalization, migration, and ethnicity. *Public Health* – 2019.
7. Older persons and migration. Migration data portal. URL: <https://www.migrationdataportal.org/themes/older-persons-and-migration> (дата звернення: 01.02.2024).
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. International Migrant Stock – 2020.
9. Raymer, James and others. Modelling the age and sex profiles of net international migration. United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Population Division, Technical Paper. 2023. Vol. 7.
10. Kulu, H and, N. Milewski. Family change and migration in the life course: An introduction. *Demographic Research*. 2007. Vol. 17, pp. 567–590.
11. Egorov A. (2018) Economic efficiency of international labor migration and ensuring decent working conditions of Ukrainian migrants in EU countries. *Global and national economic problems*. No. 23, pp. 395–401.
12. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) and HelpAge International 2020 Ageing, Older Persons, and the 2030 Agenda for Sustainable Development, UN DESA and HelpAge International, New York.

13. UNDP. Leave No One Behind: Ageing, Gender and the 2030 Agenda. Issue Brief. New York: UNDP. – 2016.
14. International Labor Organization. URL: <https://www.ilo.org>
15. Lee, J. Beyond Millennials: Valuing Older Adults' Participation in Innovation District. Washington, DC: Brookings Institution. 2017.
16. Ageism and migration. *Ageing Equal*. URL: <https://ageing-equal.org/ageism-and-migration/> (дата звернення: 31.01.2024).

References:

1. Panchenko V., Reznikova N., Karp V., Ivashchenko O. (2024) Mizhnarodna trudova mihratsiia: istorychni zakonmironosti ta paradoksy vplyvu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok krain-retsypientiv hroshovykh perekaziv [International labor migration: historical regularities and paradoxes of influence on socio-economic development of remittance recipient countries]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 1, pp. 12–21.
2. Panchenko V.H., Reznikova N.V., Karp V.S., Ivashchenko O.A. (2024) Vplyv mizhnarodnoi mihratsii robochoi syly na makroekonomichne seredovyshche krain-donoriv trudovykh mihrantiv: teoretychni aspekty [The impact of international labor migration on the macroeconomic environment of migrant labor donor countries: theoretical aspects]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 1.
3. Zablotska R., Shepel O. (2022) Rehuliuivannia mizhnarodnoi mihratsii robochoi syly v rehionalnykh intehtatsiinykh uhodakh [The regulation of international labor migration in regional integration agreements]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*. Vol. 56, pp. 52–55.
4. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). World Population Ageing 2020 Highlights: Living arrangements of older persons (ST/ESA/SER.A/451).
5. Global Migration Data Analysis Centre. *Migration Data Portal* (2017). Available at: https://migrationdataportal.org/?i=stock_abs_&t=2017 (accessed January 31, 2024).
6. Segal U.A. (2019) Globalization, migration, and ethnicity. *Public Health*.
7. Older persons and migration. Migration data portal. Available at: <https://www.migrationdataportal.org/themes/older-persons-and-migration> (accessed February 1, 2024).
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020), International Migrant Stock.
9. Raymer, James and others (2023). Modelling the age and sex profiles of net international migration. United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Population Division, Technical Paper No. UN DESA/POP/2023/TP/No.7.
10. Kulu, H and, N. Milewski (2007). Family change and migration in the life course: An introduction. *Demographic Research*, vol. 17, pp. 567–590.
11. Egorov A. (2018) Economic efficiency of international labor migration and ensuring decent working conditions of Ukrainian migrants in EU countries. *Global and national economic problems*. Vol. 23, pp. 395–401.
12. UN DESA and HelpAge International (2020) United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) and HelpAge International 2020 Ageing, Older Persons, and the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN DESA and HelpAge International.
13. UNDP (2016). Leave No One Behind: Ageing, Gender and the 2030 Agenda. Issue Brief. New York: UNDP.
14. International Labor Organization. Available at: <https://www.ilo.org>.
15. Lee, J. (2017) Beyond Millennials: Valuing Older Adults' Participation in Innovation District. Washington, DC: Brookings Institution.
16. Ageism and migration. *Ageing Equal*. Available at: <https://ageing-equal.org/ageism-and-migration/> (accessed January 31, 2024).

MACROECONOMIC EFFECTS OF LABOR MIGRATION OF THE ELDERLY

Summary. The article examines the phenomenon of labor migration among the elderly, which is becoming increasingly relevant in the context of the growing migration processes in the modern world. In the 21st century, the increase in migration volumes has significant macroeconomic consequences for both host countries and the countries of origin of migrants. Traditionally, labor migrants are considered to be the economically active working-age population, but in many countries, elderly individuals also participate in the labor market and play an important role in the economic system of host states. Two categories of elderly workers are of particular interest. The first group consists of migrants who arrived in the host country many years ago and continue to work, despite having the option to retire due to age. The second group comprises individuals who arrive in old age with the intent to seek employment. Regardless of the category, these workers face increased vulnerability in the labor market, which necessitates enhanced state social support and protection. One of the key challenges for the majority of elderly labor migrants is the difficulty in securing official employment. This reveals gaps in the migration policies of receiving countries regarding this category of workers. Illegal or semi-legal employment negatively affects their social security and access to healthcare, further worsening their situation. The foundation of this study is the analysis of statistical data, theoretical concepts, and previous research in the fields of migration and labor economics. Given the growing number of elderly labor migrants, representatives of various scientific disciplines, such as sociology,

economics, and demography, are showing interest in this phenomenon, as it affects both economic indicators and the quality of life of migrants and the local population. The article thoroughly examines the structure and dynamics of labor migration processes among the elderly. The author identifies the main patterns of migration policy in host countries concerning this group of workers and analyze the macroeconomic consequences of their activity. In particular, the study investigates the positive and negative effects of elderly workers' migration on the economy of host countries, including its impact on the labor market, social systems and economic growth. The results of this study aim to maximize the positive macroeconomic effects of involving elderly labor migrants in the labor markets of host countries. This could include the development of more effective social protection policies, the improvement of employment conditions, and the creation of incentives for the official employment of this category of migrants, which would contribute to an overall improvement in their quality of life and their contribution to the economies of host countries.

Keywords: labor migrants, international migration, migration, migration policy, labor market, labor force, remittances, ageism, macroeconomics, employment, personnel management, productivity.

UDC 338.1+330.5+338.23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-32>

Yarmolenko Vitalina

*Senior lecturer at the Department of Management,
Marketing and Information Technologies
Kherson State Agrarian and Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7567-0082>*

Ярмоленко В.В.

*старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ
Херсонського державного аграрно-економічного університету*

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Summary. The article is dedicated to analyzing the experiences of countries that successfully rebuilt their economies after armed conflicts. It examines various strategic approaches implemented by foreign nations to support their economies under challenging conditions. Key aspects of successful recovery are discussed, including political leadership, strategic planning, efficient resource management, and international cooperation. The article explores case studies from Europe, Asia, and other regions where post-war economic reconstruction programs were effectively implemented. It highlights initiatives and measures taken for post-war economic development in countries affected by military actions. The author analyzes the main lessons from these successful experiences and provides recommendations for their potential application in Ukraine, especially in the context of current challenges during wartime and post-war periods, emphasizing the need to stabilize the national economy. The article aims to assist in formulating strategies and programs aimed at ensuring sustainable development and strengthening economic resilience in Ukraine during post-war reconstruction. It synthesizes success factors from post-war economic development in war-affected countries and proposes success factors for Ukraine's post-war economic development. The research results establish key directions necessary for further economic development in Ukraine, namely: creating a stable political environment and robust institutions that uphold the rule of law, protect property rights, and enforce contracts; modernizing the national security system through the development of the military-industrial complex and strengthening national identity; preparing a qualified workforce through active development of both public and private educational institutions; attracting investments in scientific research to foster innovation and the development of new technologies; creating a favorable business environment that supports entrepreneurship, innovation, and investments; and transitioning from raw material exports to finished product exports.

Keywords: post-war recovery, adaptation of the Marshall Plan, development of the economy, analysis of post-war reconstruction experience, favorable business environment.

Introduction. The Ukrainian economy has faced significant challenges in recent years. The annexation of Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions by Russia in 2014 marked a major economic shock. The COVID-19 pandemic further exacerbated the situation, leading to widespread suspension or closure of micro, small, and medium-sized enterprises due to quarantine measures. Unable to fully recover from these challenges, Ukraine's economy suffered another blow with the onset of full-scale invasion and armed aggression by Russia. Many businesses were forced to halt operations due to safety concerns for their employees, some found themselves in occupied territories, and others experienced physical destruction of their assets. Additionally, there has been a shortage of skilled labor as some workers were displaced due to these conflicts.

Armed aggression or war creates significant obstacles for the development of both the parties involved in such conflict and the entire system of international relations. In addition to battlefield losses, armed conflict leads to forced migration, refugee flows, capital flight, and the destruction of societal infrastructure. Social, political, and economic institutions suffer considerable losses, resulting in a developmental gap between countries

that have experienced armed conflict and those that have not. In the context of accelerated and deepened transformative changes in the global economy in the 21st century, this gap can become dangerous and threatening due to the difficulty of overcoming it.

One of the most notable examples of post-war recovery is the economic growth of countries after World War II, known as the post-war economic boom (the golden age of capitalism), which began in 1945 and lasted until the end of the 1970s. This period was characterized by high and stable rates of economic growth and nearly full employment in European and East Asian countries, particularly those heavily affected by the war, such as Japan (the Japanese economic miracle), West Germany (economic miracle), France (the glorious thirty), Italy (Italian economic miracle), and Greece (Greek economic miracle). The experience of rapid economic growth during this period is particularly relevant for Ukraine, which requires compensation for losses from the annexation of Ukrainian territories and the rapid and high-quality recovery of its war-torn economy. Moreover, the entire economy needs a new reconstruction concept that aligns with contemporary conditions.

Literature review. The beginning of full-scale invasion and occupation of significant territories of Ukraine has become one of the most discussed and acute topics globally. Ukrainian and international scholars, political figures, businessmen, analysts, journalists, and experts express their opinions on the development and stabilization of Ukraine's economy during both wartime and post-war periods. To propose effective measures for today, it is crucial to meticulously and attentively study the experiences of other countries in crisis recovery. Ukrainian and foreign researchers, such as T. Jadt [1] and E. Reinert [2], have studied the importance of the Marshall Plan in rebuilding European countries. In the context of post-war recovery processes, significant are the findings of research by O. Latysheva and Yu. Chemeris [3], emphasizing the importance of investing in the real sector of the economy for the development of key economic sectors in the country. S.V. Ivanova [4] noted that successful economic reconstruction of the country requires developing and implementing a modern concept based on innovative development, considering the current geopolitical situation. Currently, there is active discussion on the possibilities of rebuilding Ukraine based on the post-war reconstruction experiences of other countries in periodic publications that feature insights from experts in Ukraine and around the world. For instance, Ukraine's sole national news agency, "Ukrinform", is exploring the adaptation of the Marshall Plan to Ukraine's current realities [5], while the newspaper "Government Courier" focuses on the priorities of rebuilding Ukraine's agricultural sector during wartime [6] and others.

Aims and objectives. The aim of the article is to analyze the key factors that have contributed to the recovery and development of countries after wars and military armed conflicts, with the purpose of considering them in the development of a new economic reconstruction concept for Ukraine.

Methodology and research methods. During the research, general scientific methods of theoretical analysis were employed, including logic and historical periodization, comparison, generalization, and systematization. The study is grounded in the concepts of the economic school, which emphasizes the pivotal role of structural changes in the economy driven by innovation, as well as institutional theory. It draws upon theoretical developments and practical experience from Europe in addressing the challenges of effective recovery and structural transformation of post-war economies.

Data analysis and results. On February 24, 2022, Russian forces launched a large-scale invasion into Ukraine, significantly impacting all aspects of civilian life. Initially, territories in the Kyiv, Chernihiv, Sumy, and Kharkiv regions were occupied but later liberated. As of April 30, 2024, the Autonomous Republic of Crimea and significant parts of the Donetsk, Luhansk, Kherson, and Zaporizhzhia regions remain under occupation with active combat operations ongoing. Ukrainian businesses outside the main conflict zones began showing signs of recovery from April 2022. In October of the same

year, the Russian Federation started missile and drone strikes on Ukraine's energy infrastructure, resulting in destruction and prolonged power outages. These events led to a contraction of approximately 29.2% in Ukraine's GDP in 2022 (compared to a 3% growth in 2021), according to data from the Ministry of Economy of Ukraine [7]. The country's economic situation remains extremely challenging as of mid-2024, impacting not only the domestic market but also the global economy, making it difficult to predict and assess the future impact and duration of the crisis quantitatively.

There is a widely held opinion that to support the future of the Ukrainian economy, it is unnecessary to wait for the conclusion of hostilities and the restoration of Ukraine's territorial integrity. Instead, it is considered appropriate to initiate steps and specific projects for the reconstruction and recovery of the Ukrainian economy right now.

The main reasons for researching and systematizing the experiences of developed countries to form a strategic vision for Ukraine's post-war reconstruction should be considered as follows (Fig. 1).

In the 20th century, there were several successful and less successful examples of recovery and development of economic systems in countries that suffered significant material and financial losses after military conflicts. This underscores the importance of studying such global experiences for the Ukrainian economy to learn from successful examples and avoid repeating mistakes. Military conflicts in the 20th century were quite frequent, and each of the affected parties focused on economic recovery issues. The 20th-century history is known for successful examples of post-war economic recovery in national economies, such as the Marshall Plan (European Recovery Program), the First Five-Year Plan of South Korea's government, the post-war reconstruction of Germany (as part of the Marshall Plan and separate initiatives), and the reconstruction of Italy and Japan.

European countries suffered significant damage from the war, which led to infrastructure and industrial losses. Agricultural production was only 83% of the 1938 level, industrial production was at 88%, and exports were only 59%. Economic ties between European countries were disrupted. The Marshall Plan is the most successful economic recovery program for countries post-war. This initiative was developed and implemented by U.S. Secretary of State George C. Marshall after the end of World War II to rebuild Europe. The program included funding for agriculture in European countries aimed at producing local goods under controlled use of funds by the U.S. government to minimize corruption risks. Details about the Marshall Plan are presented in Table 1.

The European Recovery Program, known as the Marshall Plan, was launched in 1948 in response to significant economic and social challenges in Europe, including five million destroyed homes and widespread hunger. Only 17 countries accepted the assistance from the US government, although it was offered to all war-affected nations. One of the instruments of this

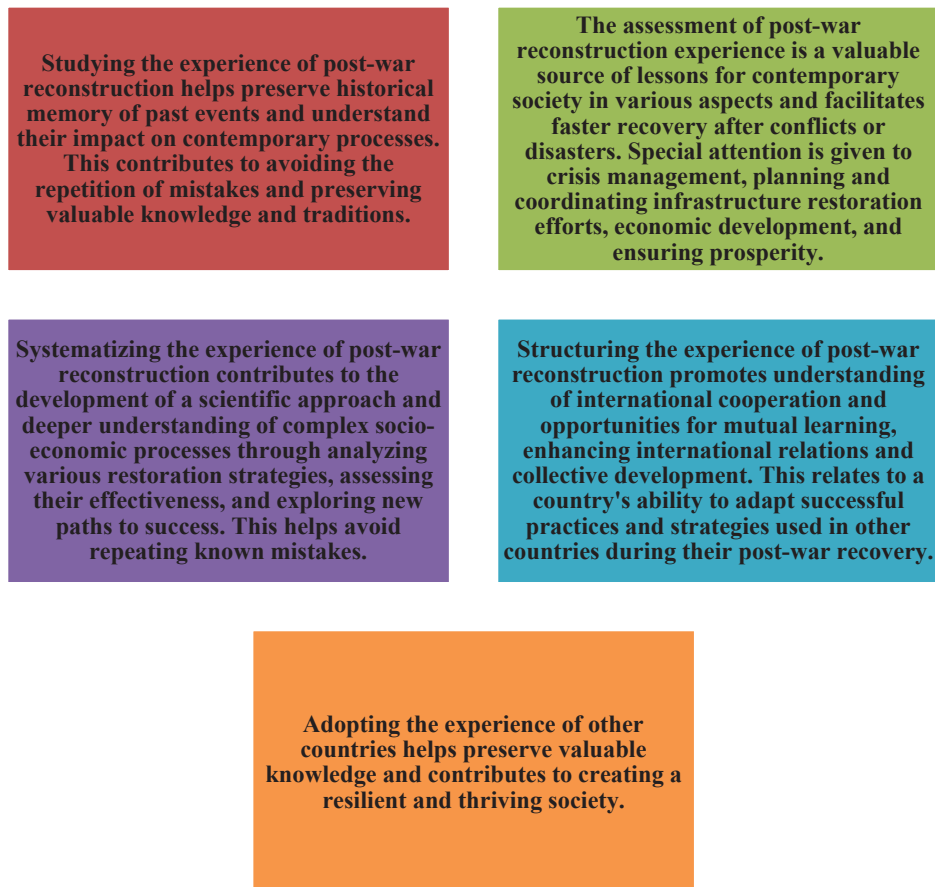


Figure 1. Reasons for researching and structuring the experience of military and post-military reconstruction in developed countries

Source: [8]

Table 1

Characteristics of the Marshall Plan Reconstruction Program

The goals of the plan
1) Assistance in rebuilding infrastructure, industry, and agriculture in war-torn European countries. 2) Stimulating economic growth to strengthen democratic institutions in aid-receiving countries. 3) Reducing the influence of Soviet communism in Europe through support for economic recovery and strengthening international security measures. 4) Promoting free trade and creating conditions for economic cooperation between European countries and the USA.
The main requirements of the U.S. government
1) Recipient countries of aid from the USA needed to implement economic reforms aimed at strengthening market mechanisms, reducing inflation, and improving the efficiency of enterprises and other economic entities. 2) Governments of these states were required to ensure transparent economic policy-making and honest accountability to their citizens and international partners. 3) It was necessary to promote international cooperation in regional and global economic initiatives. 4) Recipient countries were expected to remove representatives of communism from government and refrain from selling strategically important goods and developments to USSR countries.
Consequences of the plan
1) Financial aid allowed European countries to quickly rebuild their economies. 2) Strengthening democratic institutions in recipient countries, reducing the threat of political radicalism and communism. 3) Opening markets to international trade, stimulating economic growth worldwide. 4) Deepening transatlantic relations between the USA and Europe, which became a crucial foundation for further cooperation. 5) Enhancing integration processes in Europe, which later became the basis for the creation of the European Economic Community and the further development of the European Union.

Source: [9]

aid was financial investments from the United States, totaling over \$17 billion over four years (equivalent to approximately \$210 billion today). Of this amount, 20% consisted of low-interest loans, while 80% was provided as outright financial aid. It is important to note that the Marshall Plan primarily aimed to restore industrial capacity. From 1945 to 1947, Europe received \$14 billion directly for infrastructure rebuilding [10].

The distribution of funding under the Marshall Plan was carried out taking into account the needs and economic condition of each country. Money was allocated for the restoration of industry, infrastructure, agriculture, and other sectors of the economy (Table 2).

As seen from the table, the highest amount of assistance was received by the following countries: United Kingdom, France, West Germany, Italy and Trieste. The smallest amount of assistance was allocated to Iceland, Portugal, and Ireland. Specific funding amounts varied for each country. For instance, the United Kingdom received the largest volume of aid

due to extensive war damage to its economy, while smaller amounts were allocated to countries that were relatively more capable of independently rebuilding their economies.

The Marshall Plan envisaged a detailed mechanism for providing financial assistance to European countries. The funding mechanism under this plan included several key steps (Figure 2).

The mechanism was designed to ensure efficient use of financial resources and support the recovery of economies in Europe after World War II.

Thus, under the Marshall Plan, significant financial assistance was provided to European countries for post-World War II reconstruction. It contributed to strengthening infrastructure, industry, and agriculture, fostering economic recovery in the region.

Another equally successful example of post-World War II recovery was Japan. Japan's economic recovery after World War II is one of the most successful and rapid in world history. Key aspects of this process are detailed in Table 3.

Table 2

Funding for Countries under the Marshall Plan, USD millions

Country	1948–1949	1949–1950	1950–1951	Total
Austria	232	166	70	488
Belgium and Luxembourg	195	222	360	777
Denmark	103	87	195	385
France	1 085	691	520	2 296
Germany (FRG)	510	438	500	1 448
Greece	175	156	45	366
Iceland	6	22	15	43
Ireland	88	45	—	133
Italy and Trieste	594	405	205	1 204
Netherlands	471	302	355	1 128
Norway	82	90	200	372
Portugal	—	—	70	70
Sweden	39	48	260	347
Switzerland	—	—	250	250
Turkey	28	59	50	137
United Kingdom	1 316	921	1 060	3 297
Total	4 924	3 652	4 055	12 741

Source: [11]

Table 3

Key Aspects of the Japanese Economic Miracle

Point of reforms	Characterization
American aid and reforms	After the end of the war, the United States administered the occupation of Japan and actively assisted in its economic reconstruction. American aid included financial support, technical assistance, and consultations on economic reforms.
Land reform	The Japanese government implemented a series of reforms aimed at strengthening infrastructure, developing industry, and supporting agriculture. New land laws were introduced to improve the management of land resources.
Export Strategy	Japan focused on exports, which allowed it to earn foreign currency and attract investments. This strategy enabled the country to quickly restore its external trade turnover and become a significant player in the global market.
Corporate Reforms	Reforms in corporate governance and legislation were implemented to support the development of the private sector and stimulate innovation in industry.

Source: grouped by author

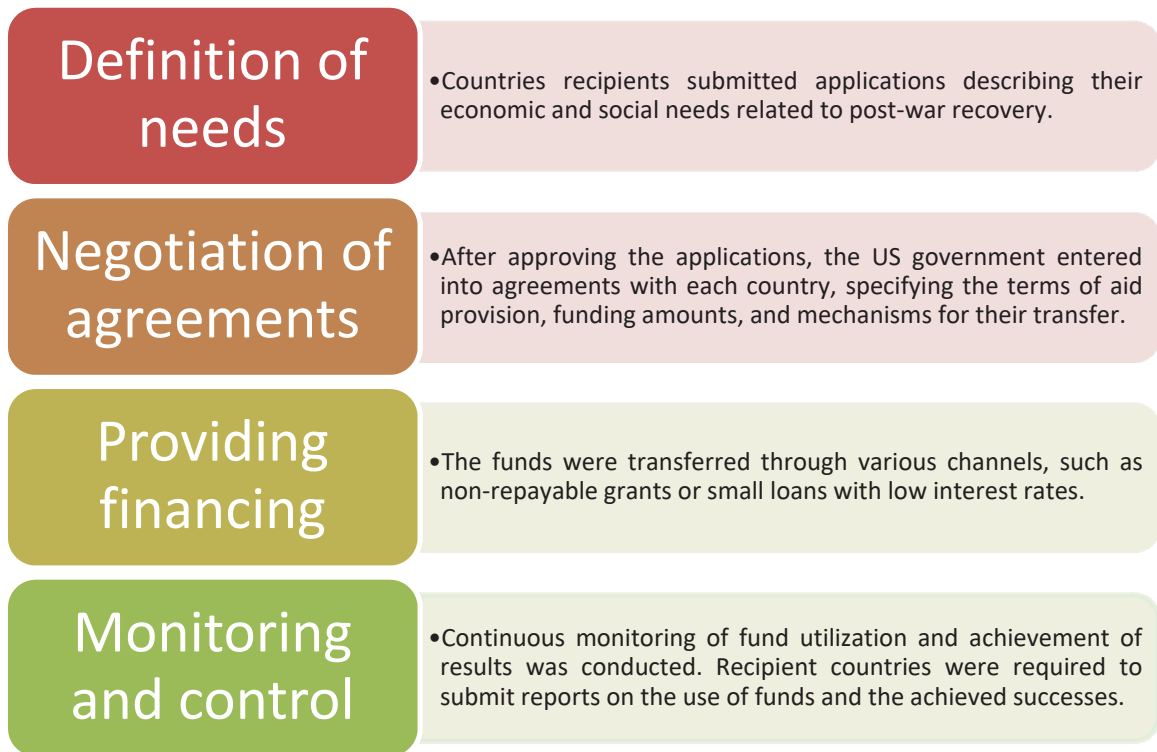


Figure 2. Mechanism of funding according to the Marshall Plan

Source: grouped by author

These measures contributed to the creation of the Japanese “economic miracle”, which led to significant growth in Gross Domestic Product (GDP) and raised living standards in the country throughout the 1950s to 1970s.

For Ukraine, the experience of South Korea's post-war recovery, particularly through its first Five-Year Plan of rapid industrialization, could be insightful. This experience is less known in Ukraine compared to the Marshall Plan, yet it holds greater potential for Ukraine's benefit. Overall, it is well-known that the implementation of the Marshall Plan brought significant positive outcomes for post-war Europe. However, firstly, the economies of most European countries were industrialized before the war. Secondly, Europe had political, social, and state institutions that, although affected by the war, were not entirely destroyed. Therefore, the Marshall Plan was primarily aimed at economic recovery and development.

The term “Korean economic miracle” describes the rapid economic growth of South Korea from the 1960s to the 1990s. The main aspects that underpinned the “economic miracle” in South Korea include:

1. Export-oriented strategy. South Korea developed an active export strategy, focusing on the production of light industrial goods such as textiles, electronics, automobiles, and shipbuilding. This strategy facilitated the accumulation of substantial foreign currency reserves and the influx of foreign investments.

2. Government investments and infrastructure projects. The South Korean government actively

supported the country's industrial development by pouring significant state investments into rebuilding infrastructure, improving education, and advancing science. This included the construction of transportation networks, energy grids, ports, and airports.

3. Focus on quality education and technology. South Korea invested substantial amounts of money into the development of higher education and scientific research. This approach enhanced the qualification of workers across all sectors and fostered the development of innovative technologies.

4. Flexible and effective industrial policy. The government regulated the economy while providing sufficient freedom for the development of private enterprises. These actions allowed South Korean businesses to quickly and effectively adapt to changes in global market conditions.

5. Flexible and effective industrial policy: The government regulated the economy while ensuring sufficient flexibility for private enterprises. This allowed businesses to quickly adapt to changes in global market conditions.

The main direction of action for the South Korean government was industrialization with planned GDP growth rates of up to 7% annually. Initially aiming for this ambitious target was scaled back to 5.4%, but actual GDP growth rates in South Korea exceeded even 7% [12]. Despite initial recommendations to orient the economy towards the agricultural sector, the government made the correct choice in favor of post-war industrialization, particularly in the active development

of the steel industry. The uniqueness of this approach lies in South Korea's lack of sufficient resources or an adequate number of skilled professionals for developing the steel industry, unlike modern-day Ukraine. The Korean economic miracle facilitated the transformation of South Korea from a low-development country into one of the world's leading industrial nations.

The economic recovery of West Germany after World War II deserves attention as it is also one of the most impressive examples of rapid and successful economic reconstruction in history. The main key aspects of this process are presented in Figure 3.

All these measures allowed West Germany to transform from a war-ravaged country into one of the leading industrial and economic powers in the world by the mid-1950s.

Today, Ukraine finds itself in quite difficult circumstances that have significantly undermined the country's economy. Considering the successful post-war reconstruction experiences of other countries, it would be appropriate for Ukraine to leverage this experience, adapting it to modern requirements and the current situation. In our opinion, the Marshall Plan was one of the most successful post-World War II recovery projects. It provided countries with the necessary financial resources, cutting-edge technical assistance at the time, and support in reforming economic and political systems. Adapting and refining this experience will be extremely valuable for Ukraine in developing

a post-war recovery strategy. The main provisions of a modernized Marshall Plan for Ukraine may include the directions presented in the figure 4.

As we can see, the Marshall Plan, which is over 75 years old, can be adapted to modern conditions in Ukraine. In implementing this plan, not only the USA but also European countries will participate, making it even more promising for our country.

Thus, if we consider the possibility of adapting modernized aspects of the Marshall Plan to Ukrainian realities, several potential directions and principles for rebuilding Ukraine after the conclusion of the war can be identified:

1) Economic Recovery and Infrastructure. This involves a comprehensive plan to rebuild infrastructure, industry, and agriculture, especially in the most affected regions of Ukraine.

2) Implementation of Economic and Administrative Reforms. These reforms aim to improve governance, reduce corruption, and ensure transparency in government procurement and financial operations.

3) Active Social Support for Ukraine's Population. Particularly focusing on vulnerable groups affected by the full-scale armed aggression of the Russian Federation, including access to free medical services, education, and housing. Special attention should be given to combatants and their families.

4) International Cooperation and Support. This includes fostering trade development, attracting

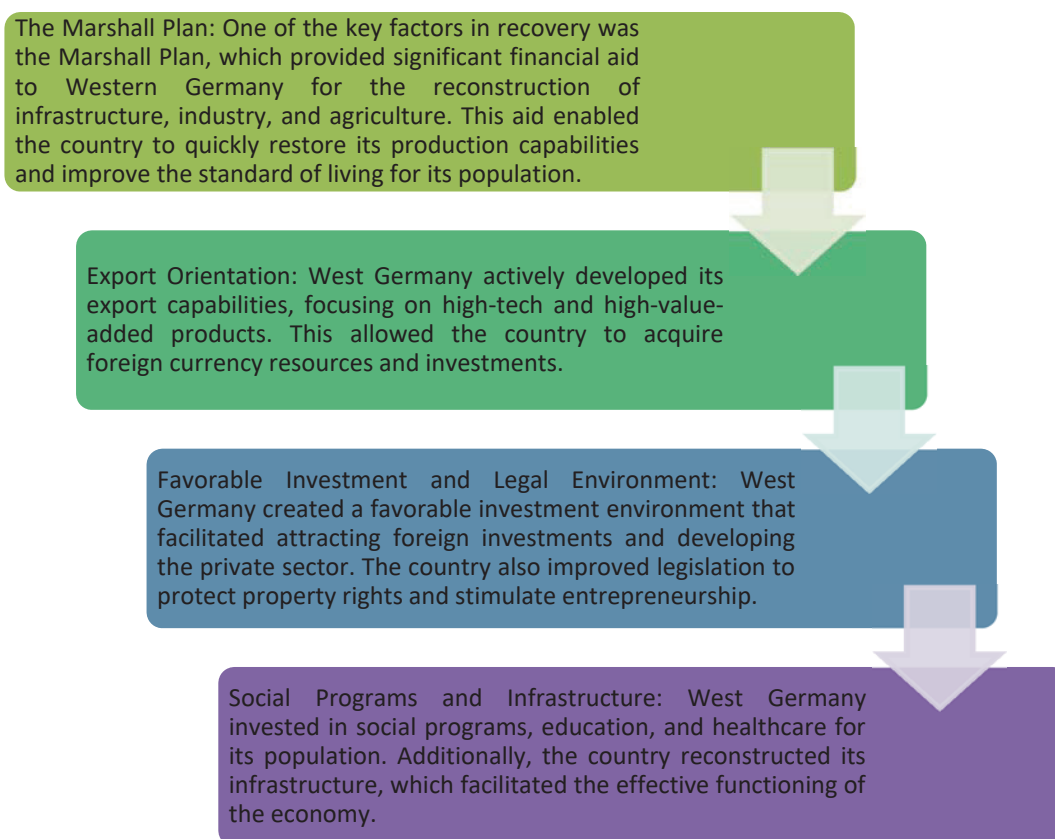


Figure 3. Key Aspects of West Germany's Development after World War II

Source: grouped by author



Figure 4. The main provisions of a modernized Marshall Plan for Ukraine

Source: grouped by author

investments for economic recovery, leveraging international organizations, government aid programs, and private sector engagement.

These directions could form the basis for developing and implementing a similar plan for Ukraine aimed at stimulating economic development and recovery after challenging economic conditions or conflict.

Discussion. The analyzed international experience of post-war economic development in various countries highlights the value of success factors for implementation in Ukraine. However, to successfully implement these factors, two main actions are necessary. Firstly, it is crucial to formulate the foundations for developing a programmatic document for the recovery and development of the Ukrainian economy, similar to the Marshall Plan. Secondly, it is important to construct a mechanism for implementing such a programmatic document that minimizes corruption risks, ensures

effective collaboration among all process participants in the recovery, and directs their actions towards achieving the set goals. Clearly, the recovery of the Ukrainian economy will be a lengthy process requiring strenuous coordination of efforts from all participants.

Conclusions. Summarizing the results of analyzing the experience of post-conflict recovery in countries and considering the transformations in the global system in the 21st century, several key directions for further economic development in Ukraine can be identified:

1. Creating a Stable Political Environment and Strengthening Institutions. This involves active reforms and developing effective mechanisms to prevent corruption and abuse of power. It requires establishing institutions that ensure the rule of law, protect property rights, and enforce contracts.

2. Transforming National Security Provision. This includes developing the military-industrial complex

(MIC) and supporting national identity to foster societal unity. Ensuring a sense of security is crucial for effective economic development and involves implementing policies to counter propaganda, including anti-propaganda measures at both national and international levels.

3. Preparing Educated and Qualified Workforce. This involves developing private educational institutions and collaborating with the private sector to align with labor market needs. A robust national education system is crucial for strengthening national identity and fostering the personal development of students.

4. Attracting Investments in Research and Development. Stimulating innovation and the development of new technologies through investments in scientific research and design work is essential. The government should facilitate private sector investments in these areas through tax incentives and other financial

stimuli, while also investing in state-funded research programs.

5. Creating a Favorable Business Environment. Promoting entrepreneurship, innovation, and investments requires simplifying regulatory norms, reducing bureaucracy, supporting a stable banking sector, ensuring access to capital markets, and providing financial support to businesses through credit guarantees and other mechanisms.

6. Transitioning from Raw Material Exports to Finished Product Exports. Administrative support for businesses entering foreign markets and the application of export incentives are crucial for shifting from raw material exports to finished product exports.

These directions define the key aspects of Ukraine's economic development strategy aimed at improving citizens' quality of life and strengthening the national economy.

References:

1. Judt, T. (2006). *Postwar: A history of Europe since 1945*. Penguin.
2. Reinert, E. S. (2019). *How rich countries got rich... and why poor countries stay poor*. Hachette UK.
3. Latysheva, O. V., & Chemerys, Y. T. (2018). Doslidzhennya stanu investytsiynoyi pidtrymky staloho rozvytku providnykh haluzey natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny [Investigation of the State of Investment Support of Sustainable Development of the Leading Branches of the National Economy of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbas*, 4, 94–99.
4. Ivanova, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 1 (686), 75–89.
5. Kush O. (2023). “Marshall Plan-2”: What it can be. Ukrinform. Available at: <https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investytsij.html> (accessed 28 May 2024).
6. The newspaper of the CMU “Government Courier” (2022). “Agriculture during the war: changing priorities”. Available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (accessed 28 May 2024).
7. KМУ (2023). Ministry of Economy: GDP fell by 29.2% at the end of 2022. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/minekonomiky-vvp-za-pidsumkom-2022-roku-vpav-na-292> (accessed 28 May 2024).
8. Duka, A. P., & Starchenko, H. V. (2022). Svitovyi dosvid poviennoho vidnovlennia ekonomiky: uroky dlia Ukrainy [World Experience of Post-War Economic Recovery: Lessons for Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>.
9. Prokopenko, N. S., Tymoshenko, A. O., Chyhrynets', S. V. (2023). Adaptatsiya zarubizhnogo dosvidu finansovoho zabezpechennia rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpryemstv do vitchyznyanykh realiiv [Adaptation of foreign experience of financial support for the development of agricultural enterprises to domestic realities]. *Ekonomika i upravlinnia*. № 3, 5–16.
10. LB.ua “An adult view of life” (2022). “5 stories of economic success after the war: world experience for Ukraine”. Available at: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html (accessed 28 May 2024).
11. The free encyclopedia “Wikipedia”, Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%B0 (accessed 28 May 2024).
12. Novikov, V. (2022). What model for economic recovery after the war does Ukraine need. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/16/684116/> (accessed 28 May 2024).

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу досвіду країн, які успішно відновили свої економіки після збройних конфліктів. У статті було розглянуто різні стратегічні підходи, які були реалізованими зарубіжними країнами для підтримки економіки у складних умовах. Розглядаються ключові аспекти успішного відновлення, зокрема політичне керівництво, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та міжнародна співпраця. Стаття розглядає кейси Європи, Азії та інших регіонів, де вдалим чином були реалізовані програми економічного відновлення після воєнних криз. Висвітлено рушії та заходи післявоєнного економічного розвитку окремих країн, які постраждали від військових дій. Автором було проаналізовано основні уроки таких успішних досвідів і рекомендації щодо їх можливого застосування для України, особливо у контексті

поточних викликів воєнного і післявоєнного періоду та необхідності стабілізації національної економіки. Стаття має на меті допомогти формулюванню стратегій та програм, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та зміцнення економічної стійкості України в умовах післявоєнної реконструкції. Узагальнено фактори успіху післявоєнного розвитку економік постраждалих від війни країн і на основі цього узагальнення запропоновано фактори успіху післявоєнного розвитку економіки України. Результати проведеного дослідження встановили основні напрями, які необхідно реалізувати в процесі подальшого розвитку економіки України, а саме: створення стабільного політичного середовища та потужних інституцій, що забезпечують верховенство права, захист прав власності та виконання контрактів; модернізація системи національної безпеки через розвиток військово-промислового комплексу та зміцнення національної ідентичності; підготовка кваліфікованої робочої сили через активний розвиток як державних, так і приватних освітніх закладів; залучення інвестицій у наукові дослідження для сприяння інноваціям та розвитку нових технологій; створення сприятливого бізнес-середовища, що підтримує підприємництво, інновації та інвестиції; перехід від експорту сировини до експорту готової продукції..

Ключові слова: повоєнне відновлення, адаптація плану Маршалла, розвиток економіки, аналіз досвіду повоєнної відбудови, сприятливе бізнес-середовище.

Yashchenko Oleksii

*Candidate of Architecture, Associate Professor,
Professor of the Department of Architecture and Urban Planning
Institute of Architecture, Construction and Energy
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-6597>*

Makatora Dmytro

*Candidate of Sciences in Engineering,
Associate Professor of the Department of Printing Machines and Aggregates
Educational-Scientific Publishing and Printing Institute
National Technical University of Ukraine
“Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1909-900X>*

Kubanov Ruslan

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Management and Territorial Management
Separate Structural Unit “Institute of Innovative Education of the
Kyiv National University of Construction and Architecture”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0121-4858>*

Ященко О.Ф.

*кандидат архітектури, доцент,
професор кафедри архітектури та містобудування
Інституту архітектури, будівництва та енергетики
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Макатьора Д.А.

*кандидат технічних наук,
доцент кафедри машин та агрегатів поліграфічного виробництва
Навчально-наукового видавничо-поліграфічний інституту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Кубанов Р.А.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та управління територіями
Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва і архітектури»*

ALGORITHM FOR RESOLVING CONFLICTS WITH CLIENTS BY MANAGERS OF ARCHITECTURAL AND CONSTRUCTION COMPANIES

The study is devoted to the development of an effective algorithm for resolving conflicts with clients for managers of architectural and construction companies. The relevance of the topic is that the ability to manage conflict situations is a key success factor in the construction industry, where disputes between contractors and clients are common. The authors identify the main types of conflict that managers of architectural and construction companies may face, including conflicts over changes to project documentation, delays in completing work, problems with the quality of materials or workmanship, misunderstandings about the budget, communication barriers and differing expectations. These situations can significantly affect the financial performance of the organisation, the project schedule and the internal atmosphere within the team. The authors propose a structured algorithm consisting of six stages to resolve such conflicts: 1) Conflict identification – assessment of the situation, identification of the causes of the conflict and gathering of information from all parties. 2) Situation analysis – identification of the main interests and needs of the client, assessment of the possible consequences of the conflict. 3) Communication – organisation of a meeting with the client, use of active listening to identify emotions and needs. 4) Finding and choosing optimal solutions – generating problem-solving options with the client, assessing opportunities and compromise solutions. 5) Solution implementation – development of an action plan for the implementation of the agreed solution, identification of responsible people and deadlines. 6) Monitoring, evaluation and documentation – systematic monitoring of the

implementation of the solution, assessing customer satisfaction, recording all discussions and decisions. The authors emphasise that the application of this algorithm can lead to an increase in customer satisfaction, a guarantee of timely project implementation and an improvement in the financial performance of the company. Furthermore, effective conflict management helps build positive internal team communication. The study also highlights the importance of developing the competencies and applied skills needed for conflict resolution, such as active listening, negotiation, emotional intelligence and stress management. These are critical to making the proposed algorithm work. Overall, this study offers a comprehensive approach to client conflict management that can be used by architectural and construction managers to improve their efficiency and competitive position in the marketplace.

Keywords: conflicts, clients, architectural and construction managers, conflict resolution algorithm, stress management, active listening, negotiating, emotional intelligence.

Problem statement. There are several key factors that directly affect the efficiency of project management and the overall competitiveness of the company that make it relevant for the manager of an architectural and construction company to study the algorithm for resolving conflicts with clients.

Firstly, the construction industry is characterised by a high level of uncertainty and risk, which often leads to conflicts between the contractor and the client. This can be due to various factors, such as changes in project documentation, delays in work schedules, problems with material quality or work performance. The ability to resolve conflicts effectively becomes an important aspect of maintaining long-term client relationships and ensuring successful project delivery in an environment of fierce competition and high client expectations.

Secondly, conflicts with clients can have a significant impact on the financial performance of a company. Significant financial losses can result from delays in project delivery, penalties for breach of contract and the potential loss of customers due to dissatisfaction. Developing and implementing clear algorithms for effective conflict resolution is therefore a prerequisite for ensuring the financial stability and development of the company.

Thirdly, team communication and morale can be improved through effective conflict management. Conflicts, if unresolved, can have a negative impact on work productivity and therefore on project delivery. An algorithm that includes the stages of identifying, analysing, communicating and monitoring will help managers not only to respond quickly to problems, but also to create a positive team atmosphere.

Therefore, in order to improve the efficiency of project management in an architecture and construction company, ensure customer satisfaction, maintain financial stability and improve internal communication, the study of conflict resolution algorithms is relevant and important. The development of effective conflict management strategies is becoming increasingly important in today's market, where responsiveness and quality of customer service are critical success factors.

Analysis of recent research and publications. In the works of Ukrainian and foreign scientists various aspects of this problem have been studied and presented, e.g.: O. Danchenko, V. Zanora [1]; N. Skopenko, O. Dragan [2]; I. Oliynyk [3]; O. Khilukha [4]; O. Garafonova, D. Kozlovsky, V. Sharov [5]; O. Soroka, O. Bliznyuk [6]; O. Karmaza, T. Fedorenko, D. Pozov [7]; Z. Ohorodnychuk, E. Vybornova [8]; N. Hrytsenko

[9]; V. Rovenska, I. Smyrnova, O. Latysheva [10]; V. Rozheluk [11]; Y. Gerasymenko, V. Mazur [12]; P. Voloshchuk, I. Bashynskiy [13]; N. Yurchuk [14].

The purpose of the research is to develop an effective algorithm for solving conflicts with clients for managers of architectural and construction companies. The algorithm will help to improve the quality of customer service, ensure timely implementation of projects and maintain positive business relations.

Presentation of the main research material. During the implementation of a project, managers of architectural and construction companies can be confronted with various types of conflicts [1]. Here are a few examples of the most common conflicts:

1. Conflicts caused by changes in the project. Example: The client decides to make changes to the project during the construction phase, for example by changing the layout of the rooms or the material requirements. This can delay the work, increase costs and require re-approval by the contractors.

2. Deadline related problems. Example: A manager receives a complaint from a client that the work is taking too long to be completed. Delays in the supply of materials or weather conditions may be the cause. The client may be dissatisfied and be in need of an explanation or compensation.

3. Conflicts over quality. Example: The client discovers defects in the quality of the work (e.g. uneven walls or problems with the electrical wiring) after the construction phase has been completed. The client may demand, causing additional cost and delay, that the defects be corrected.

4. Budget misunderstandings. Example: The client believes that the total cost of the project should not exceed a certain amount. However, during the course of the project, additional costs are discovered of which the client was not informed. This can cause a conflict over payment.

5. Communication conflicts. Example: A manager fails to keep the client informed of project progress, causing the client to become concerned and suspicious. The client may have doubts about the company's professionalism and request a meeting to discuss the situation.

6. Differing expectations. Example: The client has certain expectations regarding the design or functionality of the facility. These were not clearly articulated at the time the contract was signed. This can be a source of conflict if the actual result is not in line with the client's expectations.

7. Interaction with contractors. Example: A client may be dissatisfied with a contractor's performance on a project. If the manager is unable or unwilling to change the contractor, this may lead to a conflict between the manager and the client.

These examples illustrate the wide variety of conflicts that a manager of an architectural and construction company may be faced with. In order to maintain long-term relationships with clients and successfully deliver projects, the use of effective conflict resolution strategies is essential.

The algorithm for solving conflicts with clients for the manager of an architectural and construction company may include the following stages [1–4]:

1. Conflict identification:
 - assess the situation and identify the reasons for the conflict;
 - gather information from all parties to understand what is at stake.
2. Situation analysis:
 - identify the client's main interests and needs;
 - assess the conflict's potential impact on the project and business.
3. Communication:
 - arrange a meeting with the client to discuss the situation;
 - use active listening to identify how the client feels and needs.
4. Finding and choosing optimal solutions:
 - generate options for the solution of the problem together with the client;
 - evaluate options and trade-offs;
 - choose the most acceptable alternative;
 - clarify the details and terms of implementation.
5. Solution implementation:
 - develop the agreed solution action plan;
 - identify responsible parties and deadlines.
6. Monitoring, evaluation and documentation:
 - systematically monitor the solution implementation;
 - assess customer satisfaction and make adjustments if necessary;
 - keep a record of all discussions, decisions and changes in the documentation;
 - produce a conflict resolution report for future analysis.

This algorithm will help the manager to resolve conflicts in an effective way, to maintain good relations with the client and to ensure the successful completion of the projects.

Let us take a closer look at each of these stages.

Conflict identification is the first stage. Identifying that a conflict exists is key to managing a successful project. In order to identify conflict situations in time, a manager needs to pay close attention to various signs, such as emotional reactions from participants, changes in communication or delays in completing tasks. In addition, it is important to do a context analysis in order to understand the conditions under which the conflict arose. For example, whether it was about deadlines, work quality or project changes. The manager should

carefully analyse all aspects of the parties' interaction, such as unspoken words, unfulfilled promises, lack of communication, etc., in order to identify the key issues that may have caused the conflict. One of the most important steps in successful project management is the prevention and early identification of conflicts [5].

The identification of the causes of conflict is an important step in the resolution of disputes and the improvement of the interaction between the parties. In order to do this, the manager needs to carry out a thorough analysis and identify the root causes of the conflict [6]. First, it is important to have interaction with the client and have an open discussion where the parties can express their views and feelings. You can get more information from the client and better understand the situation from their point of view by asking open-ended questions. Next, it is important to identify the client's needs and expectations. Make sure that these are in line with reality and the terms of the agreement. For example, the customer may have expectations of a more rapid completion of the project or a higher quality of work than previously agreed. In addition, studying the history of interaction with the client can help to identify previous situations of conflict or misunderstanding. This can help to avoid them in the future and strengthen the cooperation between the parties. In order to improve interaction and achieve successful project outcomes, careful analysis and identification of the causes of conflict is an important step.

An important step in conflict resolution and effective project management is to gather information from all parties. In order to gather comprehensive information, the project manager should consult with those members of the team who have direct experience of the project. They can provide valuable insight into technical issues, potential delays or other problems encountered during the work. In addition, it is important to have a collection of all relevant documents such as contracts, correspondence, progress reports, etc. This will help you to understand exactly where the misunderstandings have arisen and what steps are necessary for their resolution. It is also important to monitor how the customer reacts throughout the whole process of communicating. This will help to identify which aspects are most sensitive to the client and will help to determine the right course of action for conflict resolution. Gathering information from all those involved is a key element of successful project management and resolving conflict [7].

The formulation of preliminary conclusions is an important step in the process of conflict resolution and in the preparation of further action. The manager should formulate detailed preliminary conclusions about the causes of the conflict, its scope and important aspects to be considered in further resolving the situation, after analysing all the information gathered. In addition, it is necessary to prepare for the next stage of the process by identifying the key issues that need to be discussed with the client at the next meeting. This approach will enable you to draw up a plan of action for the establishment of a constructive dialogue and the achievement of mutual understanding between the parties. The correct

formulation of the preliminary conclusions will be of great assistance in the further course of the negotiations and in the successful resolution of the conflict situation.

The second phase is situation analysis. The manager's main objective is to identify the client's main interests and needs in connection with further analysis of the situation. At this stage, there is a need for careful consideration of what the client's top priority is in a given situation. Issues such as deadlines, quality of work, financial issues and specific project requirements need to be considered. For example, the client may be in a cost-cutting mode or may have a requirement for the project to be completed as quickly as possible.

In addition, actively listening to the client, asking reasonable questions and clarifying information are all part of a successful needs assessment. The result is a clear understanding of the customer's expectations and needs. The manager can then tailor his proposals and decisions to these specific aspects once he has information about the client's main interests.

At the same time, it is equally important to understand the client's emotions. The emotional background can also influence the conflict situation [8]. Conflicts often arise not only for practical reasons, but also because of parties' emotional reactions. It can be useful in further conflict resolution to identify the client's feelings.

The possible consequences of the conflict for the project and the organisation should be assessed in the second stage of the analysis. First of all, the manager should identify the potential risks that could arise if the conflict were to escalate any further. These could include delaying the project, increasing costs, damaging the company's reputation or even losing customers.

The next step is a detailed analysis of the impact that the conflict may have on the different phases of the project. For example, there may be a delay in the completion of the project and a possible audit of the work if the client is not satisfied with the quality of the work performed.

The far-reaching effects of the conflict can also affect the company as a whole. It can have a serious impact on team morale, relationships with partners and the company's financial results [9]. For example, the company's financial position may be affected by the termination of a contract with a client. In order to minimise the negative consequences of the conflict, the manager should develop response strategies. These may include proposals for compromises, adjustments to the project plan, or additional meetings with the client to discuss the situation.

The third step is communication. An important role in resolving the situation is played by successful communication with the client at key moments in the conflict [10]. Before meeting, the manager should carefully consider the format of the meeting, taking into account the circumstances involved. It is important to create a comfortable atmosphere for a positive discussion, whether it is a face-to-face meeting, a video conference or a telephone call. Preparing for the meeting plays a key role in resolving the conflict. The manager should

gather all the necessary documents, reports and previous communications with the customer or client. This will help to present the information in a meaningful way and to feel comfortable answering any questions raised. Setting an agenda that clearly defines the purpose of the meeting and the key issues to be discussed is important. This will help to avoid unnecessary topics and will keep the focus on the resolution of the specific conflict. It plays an important role in the client's perception to create a positive atmosphere at the beginning of the meeting. It is important that the customer has a sense of importance and a sense of the manager's willingness to listen and understand their point of view.

It should be noted that active listening is a key element in successfully communicating with a client during a conflict. In order to identify the client's feelings and needs, a manager should use a variety of techniques. For example, attentive and interested listening will show the client that he or she is important, and paraphrasing the client's words will confirm your understanding of his or her position. Asking clarifying questions is also a way of gaining a more in-depth understanding of the client's needs and concerns.

It is also important to be sensitive to the client's emotions. This means paying attention to non-verbal cues and acknowledging the client's feelings. This creates an atmosphere of trust and confidence and is part of the process of building a positive relationship with the client. The manager can find more effective solutions by understanding the client's hidden needs as well as the obvious ones. An important element of successful conflict resolution is establishing trust and empathy when communicating with a client.

This stage of communication plays a crucial role in establishing a positive relationship with the client, in understanding the client's needs and in resolving the conflict in a constructive manner. Effective communication is the basis for co-operation and successful conflict resolution.

Finding and selecting optimal solutions is the fourth stage. To find solutions to the problem together with the client, the manager can use a variety of methods. One of these is a brainstorming session where the focus is on active idea generation and identification of new innovative approaches [11]. It is important to create an open environment. The client should feel comfortable expressing his or her thoughts.

The manager should also consider different strategies for solving the problem and suggest possible options, which may include changes in timing, budget or approach to tasks. It is important to have a detailed discussion with the client about the advantages and disadvantages of each option. The manager should listen carefully to the client and take their suggestions and concerns into account when generating solution options. This will help to produce more relevant options that meet the needs and reflect where both parties stand.

Once the options have been generated, the manager should analyse each of them in terms of feasibility, cost and time. The most effective and feasible solu-

tions should be identified together with the client. It is also important to have in mind possible compromise solutions that are in the best interests of both parties. This may involve adapting the idea or changing how the project gets implemented. During this process, it is necessary to have a discussion with the client about all the possible risks and consequences of the choice of solutions.

The manager should be an active promoter of consensus with the client [12]. This means trying to find a solution that is acceptable to both of them, taking into account the priorities they share. To ensure that the new terms are followed, it is important to put the solution in writing.

Going one step further, the manager should develop a detailed action plan. This should include specific steps to implement the decision. It is important to have a clear understanding of the terms and conditions of implementation, including financial aspects, deadlines and quality control mechanisms. Regular review and flexible adaptation of the action plan will help to ensure that the solution is implemented successfully and that the shared goals and objectives are met.

This stage is important for the development of a partnership with the client and for the achievement of a successful solution.

Implementing the solution is the fifth stage. The manager should develop a detailed action plan with structured stages, specific tasks, resource allocation, risk assessment and progress monitoring to implement the agreed solution. It is necessary to clearly assign those responsible for carrying out the tasks, set deadlines, coordinate with the client and establish a system for monitoring progress. Flexibility in implementing the action plan will allow you to adjust the strategy as circumstances change. Implementing the solution effectively will enable you to work with the client to achieve your objectives and ensure successful project outcomes.

The manager should establish a detailed and structured action plan, with clearly defined milestones, specific tasks, resource analysis, risk assessment and a system for monitoring progress, to implement the agreed solution. Ensuring effective implementation of the solution and achieving successful results is the main objective of this phase.

Careful attention should be paid to assigning responsibility for tasks when developing an action plan. To ensure synchronised action and avoid delays in the implementation of work, each team member should clearly understand their responsibilities and interact with others. To ensure that the project is completed on time, it is also necessary to set specific deadlines for each task and to establish a system for monitoring and tracking progress. In addition, you need to actively engage with the client, agreeing deadlines and requirements and providing regular feedback, as the client is a key participant in the implementation process. Flexibility in implementing the action plan is key. As circumstances change, the strategy and timeline may need to be adjusted.

When implementing the solution, it is also important to analyse the risks and develop an action plan to manage

them. In this way, potential problems can be avoided and the smooth running of the project can be ensured. Monitoring task execution, identifying problems and resolving them in a timely manner are important components of successful solution deployment.

An evaluation of the results and possible adjustments to the strategy will accompany the completion of the solution implementation [13]. This stage allows you to summarise the results of the project, highlight the successes and therefore plan future projects more effectively. In general, the effective implementation of a solution requires careful planning, clarity of action and a willingness to adapt. This will help to achieve successful results in collaboration with the client and satisfy all project participants.

It is important to ensure systematic control over the implementation of the solution and to assess customer satisfaction in order to make further adjustments if necessary in the sixth stage of project management – monitoring, evaluation and documentation [14]. In order to carry out this stage effectively, the manager should set up regular task reviews, use project management software and monitor key performance indicators (KPIs) to assess performance.

An important part of the solution implementation process is assessing customer satisfaction. The manager can identify areas for improvement and take the necessary action by conducting surveys and analysing the data. Adjustments to the implementation process should be based on this information.

Documentation is a vital part of project management. It helps to preserve important information and ensure future accessibility by recording all discussions, decisions and changes. It will also help the team avoid similar situations in the future and improve project management approaches by producing a conflict resolution report and analysing the results.

Generally, this stage allows you to maintain process transparency, improve client communication, and identify opportunities for continuous improvement. Proper monitoring, evaluation and documentation will help the team resolve problems successfully. It will also improve the quality of project management.

It should be noted that effective conflict management is a critical skill for managers of architectural and construction companies. It requires a combination of skills and techniques that will not only help in the identification and resolution of conflicts, but also in the maintenance of positive relationships with clients. One of the most important skills is active listening, so that you have a better understanding of the client's point of view and emotions. Active listening involves concentrating on what the client is saying, avoiding distraction and showing interest. Paraphrasing is also important. This involves repeating the client's ideas in their own words to confirm understanding, and asking clarifying questions to help clarify the situation and identify hidden needs [15].

Knowing how to negotiate is also important in reaching a compromise. To find mutually beneficial solutions, managers must be able to identify common

interests and focus on shared goals rather than disagreements. They should strategically formulate proposals that take into account the interests of both parties to encourage cooperation. They should use the window of opportunity to determine when to offer a compromise to reduce tension and reach agreement.

Another important element of conflict resolution is compromise strategies. Managers must build trust by creating an atmosphere in which the parties are more open to compromise, and in which there is a willingness to make concessions on the issues at stake. Being willing to concede on non-critical issues helps achieve a shared solution, and prioritising helps you understand which aspects are critical to the client and which can change without significant loss.

In conflict management, emotional intelligence also plays an important role. Managers should have a high level of emotional intelligence. This includes the ability to understand their own emotions, which allows them to control their own reactions to conflict, and to recognise the emotions of others, which helps them adapt their communication style and problem-solving approaches.

Furthermore, stress management is an important aspect of this area. Conflicts can be stressful situations. Managers need to be able to stay calm and control their emotions in stressful situations, which helps them make informed decisions. Stress levels can be reduced by using relaxation techniques such as breathing exercises or taking short breaks.

Combining these skills and techniques enables architectural and construction managers to manage conflict effectively, maintain healthy communication with clients and ensure successful project delivery. Developing these skills is an important aspect of professional growth and ensures that the company remains competitive [16].

The proposed conflict resolution algorithm has a significant impact on the level of client satisfaction, the time taken to complete projects and the financial results of architectural and construction companies. Firstly, by providing a systematic approach to identifying and solving problems that arise during project implementation, the algorithm helps to increase the level of customer satisfaction. Through active listening, negotiation and the development of compromise solutions, managers can respond effectively to client needs and expectations, leading to increased trust and improved relationships.

Secondly, the algorithm has an impact on the timing of projects. A clear structure allows early identification of potential delays and a prompt response to them, including monitoring and control phases. This in turn reduces the risk of delaying work, which has a positive impact on the overall time taken to complete the project. Implementing the algorithm ensures timely execution, which is critical to satisfying customers and meeting contractual obligations.

The third aspect is the impact on the financial results of the company. The costs associated with correcting mistakes and project delays are reduced through high quality conflict management. There is less likelihood of additional costs, such as late fees or rework, when conflicts are resolved quickly and efficiently. In addition, satisfied customers are more likely to become repeat customers, which in turn ensures a steady stream of revenue for the company.

The company's competitiveness can also be improved by implementing the algorithm. High levels of customer satisfaction, positive feedback and referrals will enable the company to attract new customers, which in turn will have an impact on profit growth.

Thus, the impact of the proposed algorithm on the level of customer satisfaction, the time of project implementation and the financial results of the company is complex and interrelated. Effective conflict resolution not only improves the quality of customer service, but also ensures the stable implementation of projects on time. This ultimately leads to an improvement in the financial performance of an architectural and construction company. The results of applying the algorithm can become the basis for developing the company and strengthening its position in the market.

Conclusions. The effective management of conflicts with clients is a key competence for the managers of architectural and construction companies, which has a significant impact on the successful implementation of projects and on the overall performance of the company.

A structured approach to managing conflict situations is provided by the proposed conflict resolution algorithm, which includes the stages of identification, analysis, communication, solution seeking, implementation and monitoring. This algorithm enables managers to interact effectively with clients, to understand their needs and interests, to find solutions that are mutually beneficial and to implement them.

Applying this algorithm has a comprehensive positive impact on an architecture and construction company's activities. Firstly, by systematically solving problems and building trust, it helps to increase client satisfaction. Secondly, by responding promptly to conflict situations, the algorithm helps to ensure timely project delivery. Thirdly, it contributes to the growth of repeat orders from customers by reducing financial losses associated with additional costs and fines.

In general, the implementation of the proposed algorithm for resolving conflicts with clients is an important strategic step for architectural and construction companies, allowing them to increase their competitiveness in the market, strengthen their business reputation and ensure stable financial development. In today's fierce market competition, developing managers' conflict management skills is becoming a key success factor.

References:

1. Danchenko O.B., Zanova V.O. (2019) Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen: monohrafiia [Project management: management of risks and changes in management decision-making processes: monograph]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A. 278 p. (in Ukrainian).
2. Skopenko N.S., Drahan O.I. (eds.) (2020) Menedzhment orhanizatsii i administruvannia: teoriia ta praktyka: kolekt. monohrafiia [Management of organizations and administration: theory and practice: a collective monograph]. Kyiv : Kafedra. 404 p. (in Ukrainian)
3. Oliinyk I.V. (2024) Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 1 (50), pp. 84–94. (in Ukrainian)
4. Khilukha O.A. (2023) Tekhnolohiia upravlinnia konfliktamy [Conflict management technology]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia "Rehionalna ekonomika"*, no. 20 (79), pp. 223–228. (in Ukrainian)
5. Harafova O., Kozlovskiy D., Sharov V. (2022) Konflikty v upravlinni proiektamy pidpriemnytskykh struktur [Conflicts in project management of business structures]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 164–169. (in Ukrainian)
6. Soroka O., Blyzniuk O. (2023) Upravlinnia konfliktamy v suchasnykh orhanizatsiakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (in Ukrainian)
7. Karmaza O.O., Fedorenko T.V., Pozov D.A. (2022) Mediatsiia yak alternatyvnyi mekhanizm vrehuliuvannia sporiv ta konfliktiv: problemy v rozkrytti zmistu terminiv, vykorystanykh v zakoni [Mediation as an alternative mechanism for settling disputes and conflicts: problems in disclosing the meaning of the terms used in the law]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, no. 2–4, pp. 73–78. (in Ukrainian)
8. Ohorodnichuk Z., Vybornova Ye. (2023) Emotsiinyi intelekt yak predmet doslidzhennia v psykholohichnii literaturi [Emotional intelligence as a subject of research in psychological literature]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova. Seriiia 12. Psykholohichni nauky*, no. 22 (67), pp. 82–90. (in Ukrainian)
9. Hrytsenko N.V. (2017) Efektyvnist konfliktiv v orhanizatsii [Effectiveness of conflicts in the organization]. *Ekonomichni nauky*, no. 24 (1246), pp. 3–6. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13140/1/Gritsenko.pdf> (in Ukrainian)
10. Rovenska V., Smyrnova I., Latysheva O. (2023) Komuniksatsii ta upravlinnia konfliktamy v operatsiinykh ta IT proiektakh [Communications and conflict management in operational and IT projects]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*, no. 1 (38), pp. 12–20. (in Ukrainian)
11. Rozheliuk V.M. (2013) Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku diialnosti pererobnykh pidpriemstv: monohrafiia [Organization of accounting of processing enterprises: monograph]. Kyiv: NNTs IAE. 488 p. (in Ukrainian)
12. Herasymenko Yu.V., Mazur V.A. (2018) Formuvannia integrovanoi sotsialno vidpovidalnoi systemy menedzhmentu v konteksti staloho rozvytku ahrarykh pidpriemstv [Formation of an integrated socially responsible management system in the context of sustainable development of agricultural enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 10, pp. 76–91. (in Ukrainian)
13. Voloshchuk P.S., Bashynskiy I.A. (2024) Stalyi rozvytok i didzhitalizatsiia: ekonomichni instrumentarii dlia upravlinnia proiektamy pidpriemstv [Sustainable development and digitalization: an economic toolkit for enterprise project management]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 9. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/119/94> (in Ukrainian)
14. Yurchuk N.P. (2018) Systema monitorynhu v upravlinni IT-proiektamy [Monitoring system in IT project management]. *Efektyvna ekonomika*, no. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/58.pdf (in Ukrainian)
15. Kubanov R., Yashchenko O., Makatora D. (2024) Overcoming the architectural and construction manager's professional and psychological academicism towards clients: problems and solutions. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-3>; URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/364/348>.
16. Makatora D., Yashchenko O., Kubanov R. (2023) Features preparation of the project manager in the architecture and construction industry. *Management*, no. 2 (38), pp. 133–150. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.11>; URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/10/2024/07/mng-2-38-2023-11.pdf>.

Список використаних джерел:

1. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектный менеджмент: управление рисками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О.І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.
3. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94.
4. Хілуха О.А. Технологія управління конфліктами. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ. 2023. № 20 (79). С. 223–228.

5. Гарафонов О., Козловський Д., Шаров В. Конфлікти в управлінні проектами підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 164–169.
6. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (дата звернення: 06.10.2024).
7. Кармаза О.О., Федоренко Т.В., Позов Д.А. Медіація як альтернативний механізм врегулювання спорів та конфліктів: проблеми в розкритті змісту термінів, використаних в законі. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2–4. С. 73–78.
8. Огороднійчук З., Виборнова Є. Емоційний інтелект як предмет дослідження в психологічній літературі. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2023. Вип. 22 (67). С. 82–90.
9. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації. *Економічні науки*. 2017. № 24 (1246). С. 3–6. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13140/1/Gritsenko.pdf> (дата звернення: 06.10.2024).
10. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 12–20.
11. Рожелюк В.М. Організація бухгалтерського обліку діяльності переробних підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2013. 488 с.
12. Герасименко Ю.В., Мазур В.А. Формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту в контексті сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 76–91.
13. Волощук П.С., Башинський І.А. Сталій розвиток і діджиталізація: економічний інструментарій для управління проєктами підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/119/94> (дата звернення: 06.10.2024).
14. Юрчук Н.П. Система моніторингу в управлінні ІТ-проєктами. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/58.pdf (дата звернення: 06.10.2024).
15. Kubanov R., Yashchenko O., Makatora D. Overcoming the architectural and construction manager's professional and psychological academicism towards clients: problems and solutions. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. P. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-3>; URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/364/348> (дата звернення: 17.09.2024).
16. Makatora D., Yashchenko O., Kubanov R. Features preparation of the project manager in the architecture and construction industry. *Management*. 2023. № 2 (38). С. 133–150. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.11>; URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/10/2024/07/mng-2-38-2023-11.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).

АЛГОРИТМ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ЗІ КЛІЄНТАМИ МЕНЕДЖЕРОМ АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Дослідження присвячене розробці ефективного алгоритму вирішення конфліктів зі клієнтами для менеджерів архітектурно-будівельних підприємств. Актуальність теми зумовлена тим, що здатність управляти конфліктними ситуаціями є ключовим чинником успіху в галузі будівництва, де часто виникають суперечки між підрядниками та замовниками. Автори визначають основні типи конфліктів, з якими можуть стикатися менеджери архітектурно-будівельних підприємств, зокрема, конфлікти через зміни в проєктній документації, затримки у виконанні робіт, проблеми з якістю матеріалів або виконання, непорозуміння щодо бюджету, комунікативні бар'єри та розбіжності в очікуваннях. Ці ситуації можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії, терміни реалізації проєктів, а також на внутрішній клімат в команді. Для вирішення таких конфліктів автори пропонують структурований алгоритм, що складається з шести етапів: 1) Виявлення конфлікту – оцінка ситуації, визначення причин конфлікту та збір інформації від усіх сторін. 2) Аналіз ситуації – визначення основних інтересів та потреб клієнта, оцінка можливих наслідків конфлікту. 3) Комунікація – організація зустрічі з клієнтом, використання активного слухання для виявлення емоцій та потреб. 4) Пошук і вибір оптимальних рішень – генерація варіантів вирішення проблеми спільно з клієнтом, оцінка можливостей та компромісних рішень. 5) Впровадження рішення – розробка плану дій для реалізації узгодженого рішення, визначення відповідальних осіб та термінів. 6) Моніторинг, оцінка та документування – систематичний контроль за виконанням рішення, оцінка задоволеності клієнта, фіксація всіх обговорень та рішень. Автори наголошують, що застосування цього алгоритму дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечити своєчасне виконання проєктів та покращити фінансові результати підприємства. Крім того, ефективне управління конфліктами сприяє налагодженню позитивних внутрішніх комунікацій в команді. Дослідження також акцентує увагу на важливості розвитку у менеджерів компетенцій і прикладних навичок, необхідних для вирішення конфліктів, таких як активне слухання, ведення переговорів, емоційний інтелект та управління стресом. Ці навички є критичними для успішної реалізації запропонованого алгоритму. Загалом, дане дослідження пропонує комплексний підхід до управління конфліктами зі клієнтами, який може бути використаний менеджерами архітектурно-будівельних підприємств для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: конфлікти, клієнти, менеджер архітектурно-будівельного підприємства, алгоритм вирішення конфліктів, управління стресом, активне слухання, ведення переговорів, емоційний інтелект.

Науковий журнал

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

Випуск 52

Коректура • *Бабич В. І.*

Комп'ютерна верстка • *Джугань Л. Г.*

*Засновник видання – Факультет міжнародних економічних відносин
Ужгородського національного університету*

Заснований у 2014 році. Виходить 6 разів на рік.

Адреса редакції:

88000, Україна, м. Ужгород, вул. Університетська 14, каб. 510
Факультет міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет
Телефон редакції: +38 (050) 050 2012
Електронна пошта редакції: ebitda@helvetica.ua
Сторінка наукового журналу: www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 25,57.

Підписано до друку 30.10.2024 р. Замов. № 1224/823. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

Е-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.