



Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин  
ім. Б. Гаврилишина

Кафедра міжнародних економічних відносин

**Матеріали наукового круглого столу  
на тему:**

**«ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
УКРАЇНИ: Я ЖИВУ В МАЙБУТНЬОМУ  
(Б. ГАВРИЛИШИН)»**

до 35-річчя

Навчально-наукового інституту  
міжнародних відносин  
ім. Богдана Гаврилишина

**30 листопада 2023 року**

**Тернопіль. ЗУНУ  
2023**

**«ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:  
Я ЖИВУ В МАЙБУТНЬОМУ  
(Б. ГАВРИЛИШИН)»**

---

---

Рекомендовано до друку вченою радою Західноукраїнського національного університету 06.12.2023 р. Протокол № 4.

**Редакційна колегія:**

Зварич Р. Є., д. е. н., професор  
Сохацький О. Ю., PhD, старший викладач  
Мазур Н. С., викладач

**Відповідальний за випуск:**

Зварич Р. Є., д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ЗУНУ

Збірник укладено за матеріалами наукового круглого столу на тему: «Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)», який відбувся на базі кафедри міжнародних економічних відносин Західноукраїнського національного університету.

За зміст наукових праць та достовірність наведених фактологічних і статистичних матеріалів відповідальність несуть автори.

**ISBN 978-966-654-742-5**

**© Західноукраїнський національний  
університет, 2023**



*Роман ЗВАРИЧ*

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ЗУНУ

*МОДЕРАТОР КРУГЛОГО СТОЛУ*



*Олена СОХАЦЬКА*

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри міжнародних економічних відносин ЗУНУ

*СПІКЕР КРУГЛОГО СТОЛУ*

**ПАЛЕСТИНО-ІЗРАЇЛЬСЬКА ВІЙНА: ГЕОПОЛІТИЧНІ НАСЛІДКИ  
ДЛЯ СВІТУ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**



*Володимир МАЗУР*

кандидат економічних наук, доцент  
професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

*СПІКЕР КРУГЛОГО СТОЛУ*

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ**



*Тетяна ЧОЛАЧ-ГОНЧАРУК*

доктор філософських наук, професор  
завідувач кафедри політології та філософії

*СПІКЕР КРУГЛОГО СТОЛУ*

**ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯ ПЕРЕМОГИ**



*Людмила ГЕРМАН*

кандидат економічних наук  
викладача кафедри міжнародної економіки

*СПІКЕР КРУГЛОГО СТОЛУ*

**КОНВЕРСІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ  
ЦІННОСТІ, ЗНАННЯ І ТЕХНОЛОГІЇ**



*Наталія КАРПИШИН*

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри міжнародних відносин та дипломатії

*СПІКЕР КРУГЛОГО СТОЛУ*

**ЕНЕРГЕТИЧНА ПОЛІТИКА ЄС**

---

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Batryn N, Humnytsky V. TEACHING METHODS FOR MOTIVATING TWICE-VULNARABLE STUDENTS' DURING THE WAR.....	7
Batryn N. PEDAGOGICAL APPROACHES FOR TEACHING LEADERSHIP IN FOREIGN RESOURCES.....	10
Бенч О. М., Демянюк О. Б. АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ВПЛИВ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	14
Білан В, Сохацький О. ГЛОБАЛЬНА ТОРГІВЛЯ ТА БЕЗПЕКА: ВІДКРИТІ РИНКИ ТА РИЗИКИ.....	17
Бойко І., Бучинська Т. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.....	20
Братко О, Сохацька О. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ.....	24
Вергун Л. DIGITAL ETIQUETTE SKILLS AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF BUSINESS COMMUNICATION COMPETENCE.....	26
Вівчар С., Живко М. РИЗИКИ І МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	28
Влох Р., Сохацький О. ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВА.....	32
Герман Л. КОНВЕРСІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ЦІННОСТІ, ЗНАННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ.....	33
Гринчук І., Зварич Р. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ.....	38
Громова Д., Мазур В. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	41
Давидов І., Мазур В. СТРАХУВАННЯ - ВАЖЛИВИЙ ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТУРИСТІВ У ЗАКОРДОННИХ ПОДОРОЖАХ.....	44
Дем'янюк О. ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В СВІТІ.....	46
Доброводський Д., Живко М. ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТНК У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ....	48
Дуда О., Зварич Р. АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ.....	52
Кіян Ю. МОБІЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	56

Коваль С., Мазур В. ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	59
Корінь Р., Живко М. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИРОБНИКІВ ЗБРОЇ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ.....	61
Крисько В., Мазур В. ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СПОРТИВНИХ ТУРІВ.....	65
Курило М., Полич М. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОСИН УКРАЇНА – ВЕЛИКА БРИТАНІЯ .....	67
Луців Р. CHALLENGES OF FINANCIAL INVESTMENTS IN SMART CITY INITIATIVES .....	71
Мазур В. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ .....	76
Придюк Л., Качуровський О. МІСЦЕ І РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕЇ В КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІЇ .....	80
Сарахман С., Зварич Р. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ РИНКУ ВЖИВАНИХ АВТОМОБІЛІВ.....	84
Сорока В., Братко О. ПІДХОДИ І МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОРГОВОЇ МАРКИ.....	88
Сохацька О., Сохацький О. ПАЛЕСТИНО-ІЗРАЇЛЬСЬКА ВІЙНА: ГЕОПОЛІТИЧНІ НАСЛІДКИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	90
Сохацький О. ОСНОВНІ ПАРАДИГМИ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ ТА ДЕКОЛОНІАЛІЗАЦІЇ.....	94
Степанчук Д., Живко М. РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АРАБСЬКИХ КРАЇНАХ.....	96
Фальчук В., Сохацький О. ГЕОПОЛІТИКА ЕНЕРГЕТИКИ ТА РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ .....	100
Федик А. РОЗВИТОК ТА МАЙБУТНЄ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	102
Фтьомов Я., Братко О. ВИКОРИСТАННЯ ХЕДХАНТИНГУ В HR.....	105
Чайка І., Длугопольська Т. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	107
Чолач Т. ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯ ПЕРЕМОГИ.....	110

## ВСТУП

### **БОГДАН ГАВРИЛИШИН**

...Народився на Тернопільщині, дитинство минуло під звуки пострілів, вибухів та плачів Другої світової, далі – табір у Німеччині і еміграція до Канади, де не знаючи на початку мови і традицій, він таки вступив до Університету. Уперше в історії північноамериканської держави лісоруб і біженець став студентом. Це була сенсація! А вже у 32 роки він став професором у Женеві.

...Успішний українець на пенсії працював – викладав, консультував, чинив багато користі, про яку не писала преса. Мільйонер Гаврилишин говорив, що не любив гроші, а тому радо з ними прощався – наприклад, щороку влаштовує стипендійні мандрівки молодих українців до найуспішніших держав Європи. Він вірив в цю молоду країну і знав, що Україна буде сильною й успішною: **«Я бачу цю молодь, я вже сьогодні живу в майбутньому».**

### **ННІМВ ім. Б. ГАВРИЛИШИНА**

30 листопада 2023 р. відбулась урочиста академія з нагоди 35-річчя навчально-наукового інституту міжнародних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина. У 1988 році на факультеті навчалось лише 25 студентів, а до складу факультету входили 4 кафедри. Сьогодні ННІМВ ім. Б. Гаврилишина – охоплює 6 випускових кафедр, 12 освітніх програм та більше 1200 студентів на усіх трьох рівнях вищої освіти.

Упродовж багатьох років свій вагомий внесок у розвиток освітніх, наукових та міжнародних проєктів зробили знанні науковці й віддані командній справі люди. Завдяки творчій, самовідданій праці академічна спільнота виховує інтелектуальну націю студентів-міжнародників, а кожен працівник докладає усіх зусиль для утвердження України як сучасної європейської держави. Добру славу інституту творять випускники, люди з новим мисленням, національною свідомістю і високою ерудицією.

### **КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Кафедра є ключовим елементом Навчально-наукового інституту міжнародних відносин ім. Б. Гаврилишина та провідним науковим підрозділом Західноукраїнського національного університету. Кафедра готує фахівців з міжнародного бізнесу, міжнародного менеджменту та міжнародного маркетингу на усіх трьох рівнях вищої освіти.

Кафедра активно співпрацює з університетами Нідерландів, Данії, Німеччини, Польщі. Студенти вивчають дві іноземні мови та проходять стажування закордоном.

*Natalia BATRYN,*  
*Volodymyr HUMNYTSKY*  
West Ukrainian National University

## **TEACHING METHODS FOR MOTIVATING TWICE-VULNERABLE STUDENTS' DURING THE WAR**

The damage caused by Russia's war to Ukraine's educational system is so great that researchers are currently unable to predict all the dire and devastating situations they will soon encounter. It is evident, therefore, that faculties need to investigate now the ways how to assist teachers and students who are engaged in the educational process during the conflict. One possible explanation for students' apathy could be that we are all trapped inside the confines of the current situation. However, it is important to keep in mind that all wars come to an end eventually, and it is worthwhile to focus attention on the future as a result.

One of the biggest challenges for educators was that with the beginning of the war, the activity of students in the educational process decreased significantly. Thus, it is necessary to strengthen the motivation of students to study, since the psychological state of the participants in the process, as well as the physical ability to continue studying, is not always positive. Motivation to study largely depends on teachers. Right now, teachers' task is to help students create a safe space.

The most valuable thing for students of higher education, especially the first courses, during the war, is understanding, interaction, and communication. They constantly want to be heard and seen. Therefore, to stimulate mental activity, it is necessary to allow speaking. The teacher needs to remember that motivation in the brain arises from two stimuli: reward and danger. A reward is something that causes us positive emotions. And the danger is something that causes fear. Under the influence of fear, it is possible to remember to look both ways before a crosswalk, but it is impossible to learn. Instead, the reward motivates a person to learn complex things and skills. Therefore, it is worth coming up with a system of rewards for activity.

Another important thing is to be aware that all Ukrainian students who continue their studies in Ukraine are twice-vulnerable population. A vulnerable student is, in general, defined as a young person who needs additional support with their education. It is a general phrase that includes a variety of individuals. Many foreign researchers investigated students' populations during Covid-19 defining them as vulnerable. When we talk about young people and vulnerability, we mean those who are more exposed to risks than their peers. When it comes to deprivation (food, education, parental care), neglect, or violence, they may be particularly vulnerable. War made Ukrainian students to be twice-vulnerable.

Furthermore, it is critical to recognize that educators are members of a twice-vulnerable group. It is crucial to recognize this fact and accept responsibility for establishing a productive learning environment that benefits both educators and students. Effective teaching strategies can help involve students fully in the learning process, increasing their interest and motivation. The majority of schools abroad, for instance, continue to effectively use the case study method. According to Bonney, case studies are more beneficial for fostering the understanding of important ideas and the growth of both written and spoken communication abilities than class discussions and textbook reading. [1, 846].

According to Dracup, online role-plays are becoming a more and more common teaching and learning method in higher education all over the world because they let students pretend to be someone else in a given situation and engage with other role-players to examine a problem from an insider's viewpoint [2, p.13].

The following characteristics set team-based learning apart: the formation of purposefully diverse teams that collaborate throughout the course; the emphasis on student accountability and ownership for learning through planning and individual readiness assessments; and the application of team-based assessments and activities that highlight interpersonal processes. Team-based learning is examined in this study as a complete approach to understanding and developing student leadership skills [3, p. 10].



With so many barriers in our world today, the traditional learning formula has run its course, and art-based learning presents a great deal of promise for the endeavor to rethink it. People can gain from initiatives that integrate the arts into work settings by learning new talents that are uncommon in many businesses and still relevant. For example, arts-based schooling can develop empathy and creativity, and arts-based corporate efforts can help staff become more innovative [4, 23].

Thus, in the condition of war, the phrase "knowledge is power" acquires special significance. Soon, Ukraine will greatly need qualified specialists who will help rebuild our Motherland after the victory over the occupiers. Educators' front is effective teaching because we need an intelligent young generation so that we can together rebuild our nation with the knowledge we gain.

### References

1. Brokenshire C. Identifying and supporting vulnerable students. *Academy 21*. Retrieved from: <https://academy21.co.uk/identifying-and-supporting-vulnerable-students/>
2. Bonney K.M. (2015). Case study teaching method improves student performance and perceptions of learning gains. *Journal of Microbiology & Biology Education*, 16(1), 21-28. DOI: doi:10.1128/jmbe.v16i1.846
3. Dracup M. (2012). Designing online role plays with a focus on story development to support engagement and critical learning for higher education students. *Journal of Learning Design*, 5(2), 12–24. URL: <https://doi.org/10.5204/jld.v5i2.104> (дата звернення: 12.07.2021).
4. Chaudhry, A. (2023). Leadership, Diversity, and Academic Performance: An Investigation of Team-Based Learning. *Journal of Education for Business*, 98(1), 9–16. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1080/08832323.2021.2009754>
5. Kuo, T.-H., & Tien, H.-K. (2022). Enhancing the effects of creativity training for business school students through art-based methods and blended learning. Education and training. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1108/ET-07-2021-028>

## **PEDAGOGICAL APPROACHES FOR TEACHING LEADERSHIP IN FOREIGN RESOURCES**

These days, strong leaders are required everywhere. Russia's war against Ukraine has made it more crucial than ever for the nation to have strong leadership. In order to impart successful leadership traits to the future generation, educators investigate the most effective pedagogical methodologies. The experience of foreign researchers can be important and beneficial. Leadership training programs continuously and significantly focus on strategies to improve future leaders' capacity to use their knowledge and skills in a variety of challenging contexts. Therefore, it is crucial that future leaders show their competency and that faculty members make the most of their course investments by applying theory to practice. Though some approaches, such as problem-based, are becoming more popular, many programs still rely on books and classroom discussions.

Long criticized for providing insufficient procedural, contextual, and experiential knowledge acquisition, the read-discuss-apply paradigm lacks the required scaffolding to put the knowledge into practice. Active context formation is necessary for the acquisition of knowledge. But in addition to being engaged, an active learning approach should allow students the drive to construct, refine, and test the mental models of the content they are studying. General discussions regarding active learning pedagogy in higher education are based on a constructivist learning paradigm, which emphasizes students' active participation to develop understanding. Students who study leadership must make sense of their experiences, recognize their leadership potential, and collaborate in groups to exercise leadership. Foreign scholars place particular emphasis on discussion, case studies, reflection, role-playing, games, team-based learning, service-learning, and art-based learning.

Most international business schools continue to effectively use the case study method. According to Bonney, case studies are more beneficial for fostering the development of written and vocal communication skills as well as the understanding of important topics than textbook reading and class discussions [1, 846]. Herreid stated, "I think it's important to get to the heart of the matter right from the start having struggled with that very topic for many years early in the game." My current broad definition, which goes as follows: "A case study is a story with an educational message," came about after some time [2, 27].

Germain-Thomas et al. [3] talked about the use of collaborative role-play design in the development of negotiation skills. "The benefits of role-play, including the development of communication skills and active listening, resulted in the learners' enthusiasm and motivation," stated Vizesfar et al. (2019) [4, p. 175]. The effectiveness of a role-playing exercise in examining the concept of sustainable development was assessed by Blanchard and Buchs (2015) [5]. Guillaume and Apodaca (2020), [6], looked into the use of role-playing in classroom conflicts as well.

Team-based learning was examined by Chauldry (2023), Grobler and Flotman (2021), Brittain et al (2021), and Alizadeh et al (2017) [7, 8, 9, 10]. The method's advantages and disadvantages were examined by the writers. The benefits of service learning have also been studied by numerous researchers [11, 12]. Morgan states that "service is a powerful tool for students to develop their leadership skills." [13, p. 926]. Volunteering, mentoring other students, and working on group projects with other students are all linked to improved leadership abilities.

As the use of art-based strategies in organizational development and transformation has grown, experts have also started to investigate how and why these methods function. Art-based methods facilitate the development of individual organization managers and leaders through four main processes: the transference of artistic skills; projective techniques; the evocation of "essence"; and the "making" process, which involves creating artifacts such as masks, collages, or sculptures. [14, p. 55]. Additionally, games have drawn the attention of higher education stakeholders by providing a virtual environment for teaching and learning in a variety of subject

areas (such as physics, logic, and mathematics). Game mechanics and aesthetics are used in gamification and serious gaming to energize users and promote learning. Researchers found that while both games and education develop skills like creativity, drive, problem-solving, and teamwork (especially when played in teams), they have a lot in common [15]. Thus, because of Russia's conflict against Ukraine, strong national leadership is more important than ever. Consequently, educators endeavor to discover efficacious educational approaches to impart leadership skills to the next generation. Foreign scholars' experience can be valuable and significant. International leadership educators investigate the application of technology-based, collaborative, or creative learning alongside case studies, role-playing, simulation, and gaming.

### References

1. Bonney K.M. (2015). Case study teaching method improves student performance and perceptions of learning gains. *Journal of Microbiology & Biology Education*, 16(1), 21-28. DOI: doi:10.1128/jmbe.v16i1.846
2. Herreid C. (2006). Start with a Story: The Case Study Method of Teaching College Science, *National Science Teachers Association*.
3. Germain-Thomas P., Lafarge C., Sidibe D. (2019). Collaborative role-play design: Teaching negotiation through a novel Student–Business partnership. *Negotiation Journal*, 35(3), 387-402. URL: doi: <http://dx.doi.org.library.capella.edu/10.1111/nejo.12296> (дата звернення: 02.07.2021).
4. Vizeshfar F., Zare M., Keshtkaran Z. (2019). Role-play versus lecture methods in community health volunteers. *Nurse Education Today*, 79, 175-179. URL: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.05.028> (дата звернення: 02.07.2021).
5. Blanchard O., Buchs, A. (2015). Clarifying sustainable development concepts through role-play. *Simulation & Gaming*, 46(6), 697-712. URL: <https://doi.org/10.1177/1046878114564508> (дата звернення: 09.07.2021).
6. Guillaume R.O., Apodaca E.C. (2020). Strategy: Debate with role play. *The Journal of Faculty Development*, 34(3), 86.

7. Chaudhry, A. (2023). Leadership, Diversity, and Academic Performance: An Investigation of Team-Based Learning. *Journal of Education for Business*, 98(1), 9–16. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1080/08832323.2021.2009754>
8. Grobler, A., & Flotman, A.-P. (2021). Servant leadership, team-based learning and hope and optimism: A sectoral comparative study. *South African journal of business management*, 52(1).  
<https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.4102/sajbm.v52i1.2444>
9. Jamieson, M. V., Lefsrud, L. M., Sattari, F., & Donald, J. R. (2021). Sustainable leadership and management of complex engineering systems: A team based structured case study approach. *Education for Chemical Engineers*, 35, 37–46. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1016/j.ece.2020.11.008>
10. Alizadeh, M., Mirzazadeh, A., Parmelee, D. X., Peyton, E., Janani, L., Hassanzadeh, G., & Nedjat, S. (2017). Uncover it, students would learn leadership from Team-Based Learning (TBL): The effect of guided reflection and feedback. *Medical Teacher*, 39(4), 395–401. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1080/0142159X.2017.1293237>
11. Wenyu Chai, Shek, D. T. L., Lee, B., & Meng Xie. (2020). Impact of service leadership education on university students in Hong Kong. *International Journal of Child & Adolescent Health*, 13(2), 113–124.
12. Bandyopadhyay, K. R., Das, K., & Mahajan, R. (2022). Addressing diversity, equity and inclusion (DEI) through service learning in management education: insights from India. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 470–494. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1108/IJEM-08-2021-0327>
13. Morgan, R. B. (2016). Developing Skills of Leadership through Service Learning: Alice’s Adventures in Wonderland and a Path to Effective Leadership. *Tennessee Law Review*, 83(3), 915–930.
14. Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55–69. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.5465/AMLE.2009.37012179>

15. Almeida, F., & Buzady, Z. (2022). Recognizing leadership styles through the use of a serious game. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1592–1602. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1108/JARHE-05-2021-0178>

Оксана БЕНЧ,

Ольга ДЕМ'ЯНЮК

Західноукраїнський національний університет

## **АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ВПЛИВ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

Глобальні зміни та виклики, з якими стикаються транснаціональні корпорації, адаптація корпоративної культури визначається як критичний елемент для збереження і підвищення конкурентоспроможності в сучасному світі, що дає змогу розглядати важливість адаптації корпоративної культури до глобальних викликів та її вплив на системи управління транснаціональних корпорацій.

Глобалізація та швидкі технологічні зміни перетворюють бізнес-середовище, ставлячи перед корпораціями нові завдання та можливості. Для успішного функціонування на світовому ринку та забезпечення сталого розвитку, транснаціональні корпорації повинні не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, та переосмислити свою внутрішню структуру. Ключовим аспектом цього процесу є адаптація корпоративної культури.

Адаптація корпоративної культури в умовах глобальних викликів включає в себе розуміння та врахування культурних різниць між країнами та регіонами. Успішна трансформація вимагає не лише уваги до різниці в мові та обрядів, але й врахування особливостей розуміння лідерства, комунікації та робочих стилів [1]. Важливо розвивати глобальне лідерство, що сприяє обміну навичками та ідеями між різними культурами, покращуючи таким чином робочі процеси та

стимулюючи інновації. Крім того, адаптація корпоративної культури впливає на системи управління транснаціональних корпорацій [2]. Сприйняття та імплементація нових цінностей, спрямованих на різноманіття та відкритість, може впливати на процеси прийняття стратегічних рішень, стимулювати ефективнішу комунікацію та покращувати взаємодію між підрозділами компанії (Табл. 1).

Таблиця 1

Характерні ознаки впливу на системи управління ТНК

Аспект	Локальна культура	Глобальна адаптація
Лідерство	Визначається місцевими стандартами та цінностями. Лідерські якості можуть варіюватися в залежності від культурних особливостей.	Необхідність розвивати глобальне лідерство для вирішення викликів різноманітності та ефективного керування розподіленою командою.
Комунікація	Визначається мовною та невербальною комунікацією, яка є типовою для конкретного регіону.	Необхідність розробки стратегій комунікації, які враховують різницю в культурних стандартах та мовних особливостях для ефективного обміну інформацією.
Цінності та етика	Формується під впливом локальних етичних стандартів та цінностей.	Важливість розробки глобальних цінностей та етичних стандартів, які відповідають глобальним вимогам та сприяють сталому розвитку.
Гнучкість управління	Може бути менша, орієнтована на стабільність та традиційні методи управління.	Потреба впровадження гнучких методів управління для адаптації до швидко змінного глобального бізнес-середовища та впровадження інновацій.
Культурна різноманітність	Обмежена локальною культурою та етнічним складом офісу.	Сприяє розвитку різноманітності як стратегічної конкурентної переваги, вимагає вивчення та поваги до культурних різниць.
Технологічна інтеграція	Може залежати від рівня технологічного розвитку конкретного регіону.	Вимагає глобальної інтеграції технологій та використання цифрових платформ для сприяння співпраці та обміну інформацією.

Джерело: побудовано автором.

Важливі аспекти адаптації корпоративної культури до глобальних викликів та її вплив на системи управління транснаціональних корпорацій. Розуміння та врахування різниць у локальних та глобальних контекстах дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін в світовому бізнес-середовищі [3].

Глобальна адаптація передбачає не лише урахування різноманітності, але й розробку стратегій, які сприяють ефективному управлінню та комунікації в умовах різних культур та технологічного розвитку.

Наприклад, створення глобальних команд, в яких представлені співробітники з різних країн, вимагає нового підходу до керування та комунікації. Ключовою частиною цього процесу є впровадження гнучких методів управління, що сприяють адаптивності та ефективності в різних культурних середовищах. Однак, незважаючи на важливість адаптації корпоративної культури, виникає питання про збереження основних цінностей та ідентичності компанії [4]. Тривала успішність транснаціональної корпорації базується на балансі між адаптацією та збереженням унікальної корпоративної культури. Адаптація корпоративної культури до глобальних викликів стає необхідністю для транснаціональних корпорацій у сучасному світі. Цей процес впливає на всі аспекти функціонування компанії, зокрема на системи управління. Лише ті компанії, які успішно впроваджують адаптивні стратегії та гнучкі системи управління, зможуть пристосуватися до глобальних тенденцій та залишатися конкурентоспроможними в умовах неперервних змін [5].

У сучасному світі, де корпорації операційно діють в різних країнах, розуміння та повага до різноманітності стає стратегічною перевагою. Забезпечення глобальної адаптації включає не лише урахування локальних особливостей, але і створення гнучких систем управління, що сприяють ефективному функціонуванню в різних культурних та технологічних середовищах. Ключовими елементами успішної глобальної адаптації є розвиток глобального лідерства, ефективна комунікація, створення глобальних цінностей та етичних стандартів, впровадження гнучких методів управління та сприяння культурній різноманітності. Однак при цьому важливо зберігати унікальні риси корпоративної культури, забезпечуючи баланс між адаптацією та збереженням корпоративної ідентичності. Усі ці аспекти стають джерелом конкурентної переваги для транснаціональних корпорацій у глобальному бізнес-середовищі. Спроможність ефективно адаптуватися до різноманітних умов та культур



дозволяє корпораціям залишатися конкурентоспроможними та відкривати нові можливості для сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

### **Список використаних джерел**

1. Ansah M. O., Louw L. The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. Cogent Social Sciences. 2019. 5(1), 1623648. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>
2. Lopez S. The role of corporate culture in international business success: A comparative study. 2023. JRIBM. 10: 018. URL: <https://www.interestjournals.org/articles/the-role-of-corporate-culture-in-international-business-success-a-comparative-study.pdf>
3. The Impact of Globalization on International Business Management Practices. 2023. URL: <https://zoetalentsolutions.com/impact-of-globalization-on-international-business-management-practices/>
4. Abyaba F. A., Achibane M. Influence of National and Organizational Culture on HRM Practices in an international company: a conceptual model proposal. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics. 2023. 4(3-1), 686-709. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092667>
5. Einhorn S., Fietz B., Guenther T.W. et al. The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. Rev Manag Sci. 2023. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>

*Владислав БІЛАН,*

*Олександр СОХАЦЬКИЙ*

Західноукраїнський національний університет

## **ГЛОБАЛЬНА ТОРГІВЛЯ ТА БЕЗПЕКА: ВІДКРИТІ РИНКИ ТА РИЗИКИ**

У сучасному світі глобальна торгівля є одним із ключових факторів економічного розвитку та зростання. Вона дозволяє країнам спеціалізуватися на

виробництві тих товарів та послуг, які вони виробляють найбільш ефективно, та обмінюватися ними з іншими країнами. Це призводить до підвищення продуктивності праці, зростання доходів та добробуту населення. Однак глобальна торгівля також пов'язана з рядом ризиків для безпеки держав та їхніх громадян. Ці ризики можуть бути економічними, політичними, соціальними та екологічними. Одним із основних економічних ризиків, пов'язаних з відкритими ринками, є ризик торговельних війн. Торгові війни можуть призвести до підвищення цін на товари та послуги, зниження виробництва та зростання безробіття. Торгові війни можуть виникнути з різних причин, таких як політичні розбіжності між країнами, бажання захистити національні ринки або здобути економічні переваги. Торгові війни можуть мати значний негативний вплив на економіку країн, які в них беруть участь. Іншим економічним ризиком є ризик фінансових криз. Фінансові кризи можуть призвести до краху банків та інших фінансових установ, що може призвести до економічного спаду та соціальних заворушень. Фінансові кризи можуть бути викликані різними факторами, такими як спекулятивні атаки на фінансові ринки, нестабільність валютних курсів або невідповідність фінансових систем країн. Фінансові кризи можуть мати катастрофічні наслідки для глобальної економіки. Одним із основних економічних ризиків, пов'язаних з відкритими ринками, є ризик торговельних війн. Торгові війни можуть призвести до підвищення цін на товари та послуги, зниження виробництва та зростання безробіття.

Торгові війни можуть виникнути з різних причин, таких як політичні розбіжності між країнами, бажання захистити національні ринки або здобути економічні переваги. Торгові війни можуть мати значний негативний вплив на економіку країн, які в них беруть участь. Іншим економічним ризиком є ризик фінансових криз. Фінансові кризи можуть призвести до краху банків та інших фінансових установ, що може призвести до економічного спаду та соціальних заворушень. Фінансові кризи можуть бути викликані різними факторами, такими як спекулятивні атаки на фінансові ринки, нестабільність валютних курсів або невідповідність фінансових систем країн. Фінансові кризи можуть мати

катастрофічні наслідки для глобальної економіки. Глобальна торгівля може призвести до посилення економічної залежності між країнами. Це може зробити країни більш вразливими до політичних тисків з боку інших країн. Наприклад, країна, яка є значним постачальником енергоносіїв, може бути піддана економічному шантажу з боку країни-імпортера. Глобальна торгівля може сприяти безпеці в декількох аспектах.

По-перше, вона може сприяти економічному зростанню та розвитку. Економічно розвинені країни, як правило, мають більш стабільні політичні системи та менш схильні до конфліктів. Економічне зростання, викликане відкритими ринками, може створити нові робочі місця, підвищити рівень життя людей і зменшити бідність. Це може призвести до зростання соціальної стабільності та зменшення ризику соціальних конфліктів.

По-друге, глобальна торгівля може сприяти взаєморозумінню та співробітництву між країнами. Це може допомогти подолати розбіжності та запобігти конфліктам.

Торгівля створює зв'язки між людьми з різних країн. Це може сприяти розумінню культурних відмінностей та поваги до різних точок зору. Це може також допомогти країнам співпрацювати в вирішенні спільних проблем, таких як екологія та зміна клімату.

По-третє, глобальна торгівля може сприяти поширенню демократії та прав людини. Економічно розвинені країни, як правило, мають більш демократичні політичні системи та більш шанують права людини. Торгівля може сприяти демократизації країн, оскільки вона створює умови для зростання добробуту людей. Це може призвести до зростання вимог до демократичних прав і свобод. Глобальна торгівля є складним феноменом, який має як позитивні, так і негативні аспекти для безпеки. Для того, щоб мінімізувати негативні аспекти, необхідно розробити ефективні механізми управління ризиками.

Політика економічного розвитку, спрямована на збільшення добробуту всіх верств населення, є важливим механізмом управління ризиками глобальної торгівлі. Ця політика може допомогти зменшити зростання нерівності та

соціальної напруженості, які є основними факторами, що сприяють соціальним протестам і конфліктам.

Програми співробітництва між країнами, спрямовані на вирішення соціальних проблем та запобігання конфліктам, також можуть бути ефективними для мінімізації негативних аспектів глобальної торгівлі. Ці програми можуть допомогти вирішити проблеми, які можуть призвести до соціальних протестів і конфліктів, а також сприяти взаєморозумінню та співробітництву між країнами.

Міжнародне співробітництво в галузі контролю над зброєю та боротьби з транснаціональною організованою злочинністю та тероризмом також є важливим для мінімізації негативних аспектів глобальної торгівлі. Це співробітництво може допомогти зменшити ризик військових конфліктів і поширення технологій, які можуть використовуватися для злочинних цілей.

### **Список використаних джерел**

1. Drezner, D. W. (2007). All politics is global: Explaining international relations with reference to domestic politics. Princeton, NJ: Princeton University Press.
2. Friedman, T. L. (2005). The world is flat: A brief history of the twenty-first century. New York: Farrar, Straus and Giroux.
3. Gartzke, E. (2007). The capitalist peace. Review of International Studies, 33(1), 161-191

*Інна БОЙКО,*

*Тетяна БУЧИНСЬКА*

Західноукраїнський національний університет

## **СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

Україна має на своєму Інтернет-торговому ринку як великі онлайн-магазини, так і роздрібні мережі, але порівняно з країнами Західної Європи,

основні показники цієї сфери значно відстають. Це стосується як обсягів продажів та бізнес-моделей, так і розвитку необхідної інфраструктури. Покращення взаємодії зі споживачами і створення відповідної інфраструктури є ключовими факторами для ефективного розвитку бізнесу в цифровому просторі Інтернету. Використовуючи дані Державної служби статистики України видно, що кількість підприємств, які отримують замовлення через мережу Інтернет, різко змінилася в 2021 році. Наприклад, кількість підприємств, які продають товари або послуги без отримання замовлень через електронну пошту, скоротилася та складає всього 5,6%. У той же час кількість підприємств, які здійснюють закупівлі через мережу Інтернет без отримання замовлень через електронну пошту, зросла й становить 21,7% [1].

Товарообіг Інтернет-торгівлі в 2021 році майже подвоївся, досягнувши позначки в 65 млрд гривень. Це значний ріст, який створив кумулятивний ефект у галузях, пов'язаних із виконанням запитів покупців. З цих даних можна зробити висновок, що у розвитку Інтернет-торгівлі є великий потенціал завдяки наявності ніш для впровадження електронної комерції в Україні та синергетичному ефекту від росту цієї сфери. В Інтернеті переважну більшість покупців складають молоді люди з вищою освітою. Понад половина (більше 50%) інтернет-покупців України належать до вікової категорії від 14 до 34 років. З цієї групи близько 36% проживають у містах з населенням понад 500 000 осіб, а 20,5% — у сільській місцевості. За останній час доступ до 4G мережі позитивно вплинув на розширення аудиторії онлайн-покупців. Щодо доступу сільського населення до онлайн-покупок, станом на кінець 2020 року він охоплював 60% жителів цих територій. Станом на січень 2021 року, найпопулярнішими соціальними мережами в Україні за кількістю користувачів представлені на рис. 1.

Купівельна активність та спроможність населення мають значний вплив на розвиток Інтернет-торгівлі не тільки в Україні, але й у всьому світі. Сучасність бізнесу суттєво перетворилася через акцент на просування магазинів та компаній у соціальних мережах. Взаємодія та обмін інформацією в онлайн-середовищі між користувачами формують новий тип купівельної поведінки

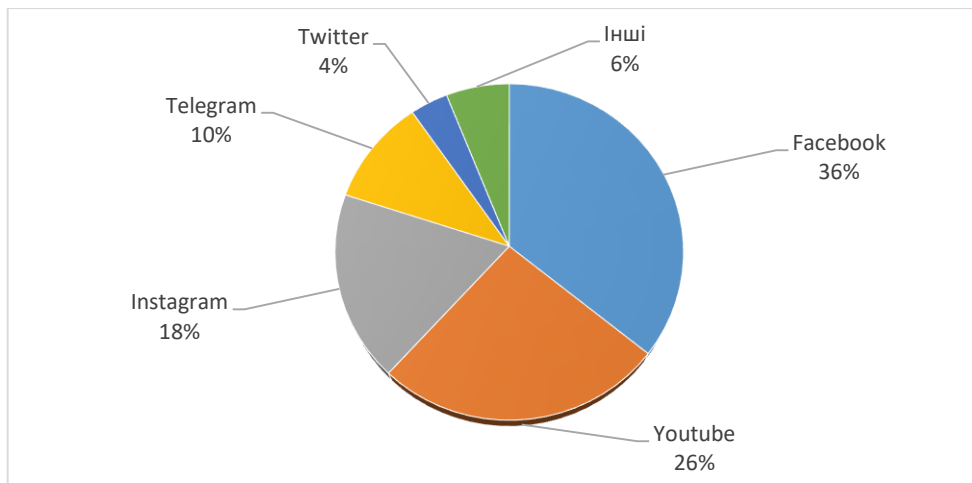


Рис. 1. Найпопулярніші соціальні мережі в Україні [2]

У 2020 році український ринок електронної комерції зазнав найвищого темпу зростання, що склав 41%, порівняно з його найближчими сусідами. Польща та Чехія також потрапили до ТОП-3 країн за темпами росту електронної комерції і показали зростання на рівні 37% та 29% відповідно (див. рис. 2).

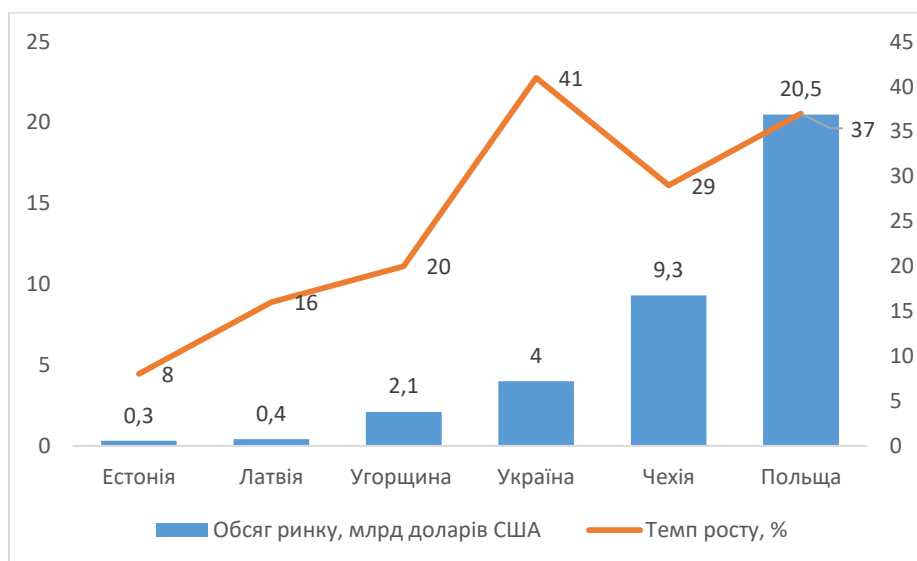


Рис. 2. Обсяг ринку електронної комерції та його темпи росту в Україні та державах Східної Європи [2; 3]

Порівнюючи український обсяг електронної комерції з іншими країнами, можна зазначити, що Україна наразі перебуває на етапі свого розвитку. Також слід враховувати, що ринок електронної комерції ще не досягнув повноцінного розвитку і очікується його швидкий зріст. Водночас, ринок роздрібної торгівлі в

Україні демонструє позитивні тенденції, збільшуючись на 3,9%. Негативна динаміка кількості офлайн магазинів в країні також підтримує розвиток онлайн торгівлі. У 2020 році обсяг ринку електронної комерції в Україні становив \$4 мільярди. Очікується, що цей ринок буде зростати на 15% щорічно у майбутньому. Частка електронної комерції у роздрібній торгівлі склала 8,8% в 2020 році. Найбільшу частку у структурі електронної торгівлі займає сегмент електроніки. Одяг, меблі, іграшки та косметика також володіють значною часткою у цій структурі і мають високі перспективи росту. Додатково, серед перспективних категорій можна відзначити ліки та продукти харчування. Фактори, що стимулюють ріст електронної комерції в Україні, включають поширення Інтернету та збільшення користувачів смартфонів, обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, підвищення довіри до цифрових платіжних систем, розширення способів оплати та удосконалення послуг доставки. Крім того, розвиток інноваційних технологій, таких як AR та VR, також відіграє важливу роль у прискоренні та підтримці росту цього сектору. Аналіз розвитку електронної торгівлі в Україні за останні 10 років показав, що все більше компаній та підприємств використовують Інтернет для своєї діяльності, створюючи власні веб-сайти та пропонуючи свої товари на різноманітних майданчиках та платформах.

### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. «Декларація про глобальну електронну комерцію». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=6d3d0ba1-219b-470a-a9b9-a88f7dbf02ec>
3. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: <https://www.oecd.org/>

*Олександр БРАТКО,*

*Олена СОХАЦЬКА*

Західноукраїнський національний університет

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ**

У сфері міжнародної торгівлі, що постійно розвивається, складна динаміка глобальних ланцюгів доданої вартості (ГЛДВ) значним чином відображається на процвітанні та стратегічному позиціонуванні регіонів. Аналіз трьох ключових індикаторів FVASH, INTDVASH та FNLDVASH - висвітлив цілий спектр думок, які в сукупності формують наше бачення сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі. Перший індикатор, FVASH, підкреслює важливість ГЛДВ в сучасній міжнародній торгівлі. У різних регіонах спостерігається значна залежність від іноземних компонентів доданої вартості, що підкреслює взаємопов'язаність економік. Основні тренди в цій сфері включають в себе наступні твердження:

- зростаюча залежність від іноземних компонентів доданої вартості, що підкреслює ключову роль ГЛДВ у формуванні міжнародної торгівлі;
- різні регіони демонструють різний ступінь інтеграції в ці ланцюги, що відображає їхню спеціалізацію та стратегії диверсифікації;
- технологічний прогрес, диверсифіковані галузі та ефективні ланцюги поставок сприяють вищому рівню інтеграції в ГЛДВ.

Аналіз INTDVASH, зосереджений на внутрішній доданій вартості в експорті проміжної продукції, виявляє важливі тенденції, які відображають мінливий характер міжнародної торгівлі, відповідно припускаємо, що:

- стабільні значення INTDVASH в деяких регіонах, таких як Східна та Південно-Східна Азія, вказують на постійну залежність від компонентів внутрішньої доданої вартості в експорті проміжної продукції;
- коливання значень INTDVASH, як це спостерігається в Центральній та Південній Америці, вказують на зміну структури та стратегій торгівлі;



• зрушення в бік збільшення внутрішньої доданої вартості спостерігається в так званих інших регіонах, що вказує на прагнення держав підвищити економічну стійкість та створення доданої вартості.

Третій індикатор, FNLDVASH, дає уявлення про залежність експорту кінцевої продукції від вітчизняних компонентів доданої вартості. Тому наголошуємо на такому:

- Стабільні значення FNLDVASH в таких регіонах, як Європа та Північна Америка, свідчать про усталені ролі в глобальних ланцюгах доданої вартості для кінцевої продукції.

- Коливання значень FNLDVASH, як це спостерігається в Центральній та Південній Америці, свідчать про адаптацію регіону до мінливих моделей торгівлі та прагнення до зміни власної усталеної ніші ресурсно-орієнтованої економіки.

- Регіони з вищими показниками FNLDVASH роблять акцент на інноваціях, якості та диверсифікації у своїх виробничих процесах, що сприяє збільшенню внутрішньої доданої вартості.

Відповідно, тенденції цих трьох індикаторів у сукупності показують, що ГЛДВ відіграють центральну роль у формуванні міжнародної торгівлі, а регіони застосовують різні стратегії для ефективною навігації цими ланцюгами.

Спеціалізація та диверсифікація стають фундаментальними засобами досягнення балансу, що впливає на залежність від іноземних та вітчизняних компонентів доданої вартості. Інвестиції в технології, інновації та людський капітал мають важливе значення для регіонів, які прагнуть посилити свою роль у глобальних ланцюгах доданої вартості. Натомість, сировинні економіки стикаються з проблемами у збільшенні внутрішньої доданої вартості. Стратегії адаптації до зовнішніх потрясінь і криз різняться між регіонами, причому деякі з них демонструють більшу стійкість і адаптивність.

Саме тому, вплив ГЛДВ на формування архітектури міжнародної торгівлі та її основних трендів набуває неабиякого значення в сучасному світі. Як наслідок, політики, бізнес-середовище та науковці повинні продовжувати

відстежувати ці тенденції, щоб успішно орієнтуватися в постійно мінливому ландшафті міжнародної торгівлі.

### **Список використаних джерел**

1. Веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://data.oecd.org/home/>
2. Antras P., Chor D. Organizing the Global Value Chain. *Econometrica*, 2013, vol. 81, issue 6, 2127-2204
3. Elms D. K., Low P. Global value chains in a changing world. WTO Publications. WTO Secretariat, Switzerland, 2013

*Ларуса ВЕРГУН*

West Ukrainian National University

## **DIGITAL ETIQUETTE SKILLS AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF BUSINESS COMMUNICATION COMPETENCE**

Recent trends in business communication have revealed an increasing reliance on technology to maintain professional interactions. Moreover, a widespread shift to remote work highlights the importance of appropriate virtual communication practices. The latter necessitates the development of digital communication skills, which are crucial for efficient interaction in a virtual business environment.

Studies on business communication and business etiquette highlight the importance of incorporating topics on digital etiquette norms and guidelines in communication courses of universities (Extejt, 1998; Gottsman, 2015; Nicolau et al., 2017; Kozík & Slivová, 2014).

At West Ukrainian National University, the "Business Protocol and Etiquette" course designed for international economic relations bachelor students aims to enhance students' comprehensive understanding of national and international principles and protocols governing modern business etiquette. In terms of this course, special

attention is paid to developing students' awareness of digital aspects of business etiquette. The course content is designed to provide students with an understanding of the concept of digital etiquette. It covers a range of aspects, such as the advantages and disadvantages of e-business cards, the nuances of virtual meeting etiquette, the appropriateness of using smartphones and other digital devices in the office, the protocols for social media etiquette, and the best practices for email etiquette.

By the end of the course, students are supposed to get a better understanding of the impact of digital technology on professional communication and the ways to avoid potential blunders in using technology in business settings. Case studies, role plays, and discussions effectively develop such skills and competences. Such methods allow students to effectively learn to predict how common digital etiquette mistakes can potentially harm business relationships. In addition, students learn about cultural divergence in digital communication and how to apply this knowledge to navigate an international business environment successfully.

Overall, as Briguglio (2007) posited, universities must "equip business graduates to operate confidently in a global context". In this respect, awareness of the nuances of digital etiquette rules becomes an essential part of business communication competence, which graduate students need to communicate effectively in the global business environment and have a competitive advantage in the labour market.

## References

1. Briguglio, C. (2007). Educating the Business Graduate of the 21st Century: Communication for a Globalized World. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 19.
2. Extejt, M. M. (1998). Teaching Students to Correspond Effectively Electronically. *Business Communication Quarterly*, 61(2), 57-67. <https://doi.org/10.1177/108056999806100208>
3. Gottsman, D. (2015) Ask the Etiquette Expert: Laptop Etiquette. *Huffington Post*. 15 Apr. Web. 12 Nov.

4. Kozík, T., & Slivová, J. (2014). Netiquette in Electronic Communication. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*, 4(3), pp. 67–70. <https://doi.org/10.3991/ijep.v4i3.3570>

5. Nicolau, C., & Alsati, K., & Hertanu, A. (2017). Using Business Etiquette Nowadays. *Qualitative Research on Business Phoning, Emailing and Meetings. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, Vol. 18(2), 444-448.* <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2017-2/Section%20IV/18.pdf>

*Степан ВІВЧАР,*

*Максим ЖИВКО*

Західноукраїнський національний університет

## **РИЗИКИ І МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні транснаціональні корпорації, операційна сфера яких охоплює різні регіони та високотехнологічні сектори, стикаються із зростаючими ризиками та можливостями в умовах глобалізації та цифровізації. Дослідження цих аспектів дозволяє розкрити особливості ефективного управління ТНК та максимізації їхнього потенціалу. Однією з основних проблем, з якими стикаються транснаціональні корпорації в умовах глобалізованого світу, є підвищена експозиція до економічної волатильності. Коливання валютних курсів, геополітичні напруження та різниця в рівні економічного розвитку регіонів, впливають на фінансову стабільність ТНК, які працюють за межами власної країни. Політичні та регуляторні ризики також зростають, оскільки ТНК повинні функціонувати у різних правових рамках, торговельних бар'єрах та політичній нестабільності в різних регіонах. З іншого боку, глобалізація відкриває безпрецедентні можливості для розширення присутності ТНК на ринках. Доступ до різноманітних споживачів, проникнення на нові ринки і оптимізація глобального ланцюга постачання – це можливості, які значно можуть підвищити

перспективи зростання ТНК. Крім того, глобалізація дозволяє використовувати вигоди вартісної ефективності за рахунок доступу до ресурсів та кадрових резервів по всьому світу [1].

Швидкі темпи цифровізації ставлять перед ТНК новий набір викликів. Серед них основним є ризики кіберзагроз та витоку даних. Оскільки ТНК все більше покладаються на цифрові платформи для зв'язку, зберігання даних та обробки транзакцій, вони стають вразливими перед кібератаками. Потенційна втрата конфіденційної інформації не лише призводить до фінансових ризиків, але також загрожує довірі клієнтів та стейкхолдерів. Оскільки цифровізація відкриває непередбачені можливості для ТНК у трансформації своїх бізнес-моделей. Впровадження штучного інтелекту, інтернету речей та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність операцій, оптимізувати управління ланцюгами постачання та залишатися на передовому рівні інновацій [2]. Крім того, цифрові платформи дають прямий доступ до споживачів, що дозволяє здійснювати цільовий маркетинг та персоналізовані взаємодії з клієнтами (Табл. 1).

Таблиця 1

Ризики та можливості управління ТНК в умовах глобалізації

Фактор ризику	Політичний вплив на діяльність ТНК
зміни у податковому законодавстві	збільшення податкового навантаження та зменшення прибутку
торговельні обмеження	зменшення можливостей експорту та ринкового доступу
політичні конфлікти	ризик евакуації персоналу та втрата майна у зоні конфлікту
Елемент ризику	Потенційний вплив на фінансовий стан ТНК
валютні коливання	зменшення чистого прибутку у валюті ТНК
кризи ліквідності	затримки в оплаті рахунків та зобов'язань
інфляція	зменшення реальної вартості активів ТНК
Види загрози	Потенційні наслідки для ТНК
кібератаки	втрата конфіденційності даних, порушення бізнес-процесів
крадіжка конфіденційної інформації	виток важливої інформації, можливість використання її проти ТНК
Регіон	Потенційні можливості для ТНК
Азія	збільшення збуту через розширення ринку споживачів
Північна Америка	нові можливості для дослідження та впровадження інноваційних технологій
Технологічна ініціатива	Очікувані ефекти для ТНК
впровадження штучного інтелекту	підвищення ефективності виробничих процесів, автоматизація
розробка інтернету речей	збільшення моніторингу та оптимізація ланцюга постачання

Джерело: побудовано автором.

Глобальна економіка несе фінансові коливання, які можуть впливати на доходи та стабільність ТНК. Валютні ризики, інфляція та зміни відомостей про фінансовий стан країн можуть стати загрозою для фінансового здоров'я корпорацій. Політичні турбуленції та зміни у регуляторному середовищі можуть суттєво вплинути на діяльність ТНК. Вирішення конфліктів та адаптація до різноманітних законодавчих норм стають найважливішими завданнями управління ризиками [3]. Цифрова трансформація принесла не лише нові можливості, але і загрози. Зловмисники можуть атакувати інформаційні системи ТНК, порушуючи конфіденційність та цілісність даних.

Глобальний доступ до ринків розширює можливості ТНК. Ефективне управління глобальними ресурсами та ринками дозволяє компаніям отримувати переваги від глобального виробництва та збуту. Цифрові технології, такі як штучний інтелект та аналітика даних, дозволяють ТНК оптимізувати свої процеси, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність. Глобальний ринок праці дозволяє ТНК залучати та утримувати талановитих працівників з різних куточків світу, створюючи багатокультурні та інноваційні команди.

ТНК повинні розвивати стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни в економічних, політичних та технологічних умовах. Аналіз даних та прогнозування ризиків за допомогою сучасних інструментів допомагають ТНК адекватно відповідати на потенційні небезпеки, а реалізація ефективних планів кризового управління є важливою частиною діяльності ТНК, оскільки це дозволяє знизити наслідки непередбачуваних подій [4]. Управління ТНК в умовах глобалізації та цифровізації вимагає балансування ризиків та можливостей. Розуміння та ефективне управління цими факторами дозволяє корпораціям вирізнятися в конкурентному світі та досягати стійкого розвитку.

Успішне управління ТНК в епоху глобалізації та цифровізації передбачає комплексний підхід, який враховує як ризики, так і можливості. ТНК повинні розробляти надійні стратегії управління ризиками, які охоплюють фінансові ризики, геополітичні невизначеності та кібербезпека. Це включає регулярні оцінки ризиків, планування сценаріїв та розробку планів дій для зменшення

потенційних негативних впливів. Прийняття цифровізації вимагає перегляду своїх бізнес-моделей. Компанії, які інвестують в інновації та пристосовують свої стратегії для використання цифрових технологій, мають кращі шанси перетворити виклики на можливості [5]. Це може включати партнерства з технологічними стартапами, інвестиції в дослідження та розробку та виховання культури постійної інновації.

Можливість залучення різноманітних та кваліфікованих працівників по всьому світу – ключовий плюс у управлінні ТНК. Встановлення ефективних стратегій залучення талантів, інвестування в розвиток співробітників та створення глобальної корпоративної культури сприяє формуванню робочої сили, здатної до навігації в умовах глобального та цифрового ландшафту. Управління ТНК в умовах глобалізації та цифровізації – це неперервний процес адаптації, де ризики і можливості нероздільно взаємопов’язані, а ТНК, які успішно інтегрують інновації та стратегії управління ризиками, можуть досягти сталого розвитку в цьому динамічному середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Bradley C., Seong J., Smit S., Woetzel J. On the cusp of a new era? McKinsey Global Institute. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/on-the-cusp-of-a-new-era>
2. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/top-risks-thought-leadership.pdf>.
3. Risk management and locally led development. Understanding how to better manage risks for sustainable impact. 2023. URL: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)48/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)48/en/pdf)
4. Political risk report 2023. Navigating through volatility. URL: [https://www.guycarp.com/content/dam/guycarp-rebrand/pdf/Insights/2023/Political\\_Risk\\_Report\\_2023\\_final.pdf](https://www.guycarp.com/content/dam/guycarp-rebrand/pdf/Insights/2023/Political_Risk_Report_2023_final.pdf)

5. Rushkovskiy M., Rasshyvalov D. Multinational Companies' Risk Management Strategies Evolving On The Brink Of The New Economic Era. Baltic Journal of Economic Studies. 2023. 9 (1), 146-151. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-146-151>

*Роман ВЛОХ,*

*Олександр СОХАЦЬКИЙ*

Західноукраїнський національний університет

## **ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВА**

Геополітичні ризики можна класифікувати за різними ознаками. За ступенем ймовірності реалізації вони поділяються на імовірні, можливі та малоімовірні. За характером впливу вони поділяються на політичні, економічні, соціальні та екологічні. Політичні геополітичні ризики пов'язані з нестійкістю політичної ситуації в державах, де працюють підприємства. Вони можуть виникати внаслідок військових конфліктів, революцій, переворотів, терористичних актів тощо. Економічні геополітичні ризики пов'язані з порушенням торговельних відносин, зміною валютних курсів, перебоями в постачанні сировини та матеріалів тощо.

Вони можуть виникати внаслідок економічних криз, санкцій, торговельних війн тощо. Соціальні геополітичні ризики пов'язані з соціальними потрясіннями, такими як протести, страйки, заворушення тощо. Вони можуть виникати внаслідок економічної кризи, політичної нестабільності, соціальної несправедливості тощо. Екологічні геополітичні ризики пов'язані з екологічними катастрофами, такими як забруднення навколишнього середовища, стихійні лиха тощо. Вони можуть виникати внаслідок неконтрольованого розвитку економіки, зміни клімату тощо. Геополітичні ризики можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на підприємства. Прямий вплив проявляється в тому, що вони можуть призвести до: зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції;



зниження попиту на товари та послуги; втрати ринків; пошкодження або знищення майна; зниження безпеки персоналу.

Непрямий вплив проявляється в тому, що вони можуть призвести до: зміни кон'юнктури ринку; зміни цін на сировину та матеріали; зміни валютних курсів; зміни податкового законодавства; зміни регуляційного середовища.

Геополітичні ризики є однією з основних загроз для діяльності підприємств. Вони можуть призвести до значних фінансових збитків та погіршення конкурентоспроможності. Тому підприємствам важливо розробити ефективні механізми управління геополітичними ризиками.

До таких механізмів можна віднести:

- Моніторинг геополітичної ситуації;
- Розробка сценаріїв розвитку подій;
- Заходи щодо зниження ризиків;
- Плани дій на випадок виникнення ризиків.

Підприємствам слід також співпрацювати з державними органами та міжнародними організаціями для подолання геополітичних ризиків.

*Людмила ГЕРМАН*

Західноукраїнський національний університет

## **КОНВЕРСІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ЦІННОСТІ, ЗНАННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ**

За останній час дедалі частіше зустрічається поняття трансформаційних процесів. Глобальна пандемія і карантини, робота з дому, екстремальні погодні умови та зміна клімату, війна, порушення ланцюга постачання та стрімке зростання ціна на газ, вимушена міграція, висока інфляція і це далеко не весь список подій які трапились у світі за останні три роки, формуючи передумови переформатування світу, та вводячи країни у зону турбулентності [5]

З початком війни в Україні відбулася трансформація цінностей людини та суспільства, яка продовжує набирати обертів і не може не вплинути на розвиток країни в майбутньому.

У формачії глобальних викликів та трендів світового розвитку для кожної країни важливо не згубити власну систему цінностей, серед яких національні інтереси та наявний потенціал. В сучасних умовах як ніколи гостро стоїть питання цінностей, і ми можемо спостерігати їх трансформацію.

Трансформація цінностей в Україні - це динамічний процес, який відбувається в суспільстві і може включати зміни у ціннісних орієнтирах, поглядах на культуру, економіку, політику та інші аспекти життя. Цей процес є результатом взаємодії різних чинників, таких як політичні, економічні, соціокультурні та глобалізаційні зміни.[7]

Історичні події, такі як незалежність України в 1991 році та події Євромайдану в 2013-2014 роках, мали значний вплив на формування нових цінностей. Демократичні ідеали, права людини та бажання більшої автономії стали важливими аспектами сучасної української ідентичності.

Геополітичне положення країни, зокрема конфлікт з Росією та прагнення наближення до Європейського Союзу, також впливає на цінності. Бажання розвивати демократію, права людини та встановлення ефективної системи управління може бути підкріплене бажанням відділитися від авторитарних структур. Зміни в економіці, перехід до ринкових відносин і розвиток підприємництва можуть впливати на цінності, сприяючи бажанню досягнення успіху, інновацій та особистої свободи.

Розвиток громадянського суспільства та активна участь громадян у соціальних і політичних процесах може сприяти розширенню ціннісних рамок, включаючи більшу увагу до прав людини, рівності та соціальної справедливості.

Глобалізація вносить свої зміни у культурні взаємодії та цінності. Вплив ідей, технологій та культурних паттернів із світової спільноти може впливати на сприйняття цінностей в українському суспільстві.

Ці процеси неперервно взаємодіють, формуючи сучасні цінності українців.



Рис. 1. Динаміка системи цінностей українців 2021-2022р.р.[4]

В умовах війни домінують цінності доброти та універсалізму.

За останній рік зросла підтримка цінностей гедонізму, стимуляції та особливо самостійності. Варто зазначити, що багатство як цінність українці виділяють найменше.[4]

Україна має сильний фундамент цінностей, які власне можуть сприяти її економічному розвитку. Ще однією підвалиною економічного розвитку та майбутнього відновлення України є знання як значний потенціал нашої країни. Країна має розвинену систему освіти і науки, а також значну кількість висококваліфікованих працівників. Звичайно під час війни Україна стикнулася з багатьма проблемами і викликами, зокрема, міграція, безпека, надійність та доступність освіти. За час війни пошкоджено близько 37973 заклади освіти, з яких 365 зруйновано вщент.[1] Станом на серпень 2023 року 9,7 млрд дол становлять прямі втрати. Високий освітній потенціал має використовуватися для створення інноваційних компаній та високотехнологічних продуктів.

У 2023 році за щорічним інноваційним рейтингом Глобального інноваційного індексу[6] Україна зайняла 55 позицію серед 132 країн та 34 позицію серед 39 економік Європи. Зокрема спостерігається покращення за окремими складовими рейтингу, а саме:

бізнес середовище - +11 позицій, людський капітал та дослідження - +2 позиції, інформаційно-комунікаційні технології - +4 позиції.[6]

Сьогодні в еру хай технологій Україна має максимально використовувати свої можливості, щоб покращити економічний розвиток. Адже наша країна має доволі велику базу науково-дослідних та дослідницьких робіт та є одним із світових лідерів у галузі ІТ, що може стати основою створення конкурентоспроможних продуктів та послуг. Однак з виникає ряд проблем у високотехнологічній галузі через війну в країні. За останнє півріччя в 50 найбільших ІТ компаніях стало менше на 5% фахівців[3]. Головною причиною такого спаду стала релокація і легалізація фірм закордоном. Тобто українські ІТ компанії продовжують зростати, проте не в Україні.

Хоча можемо спостерігати позитивну динаміку збільшення кількості ІТ-фахівців, зареєстрованих як ФОП в Україні на 13%. Позитивна динаміка спостерігалася і в 2022 і в 2021 році (Рис 2)

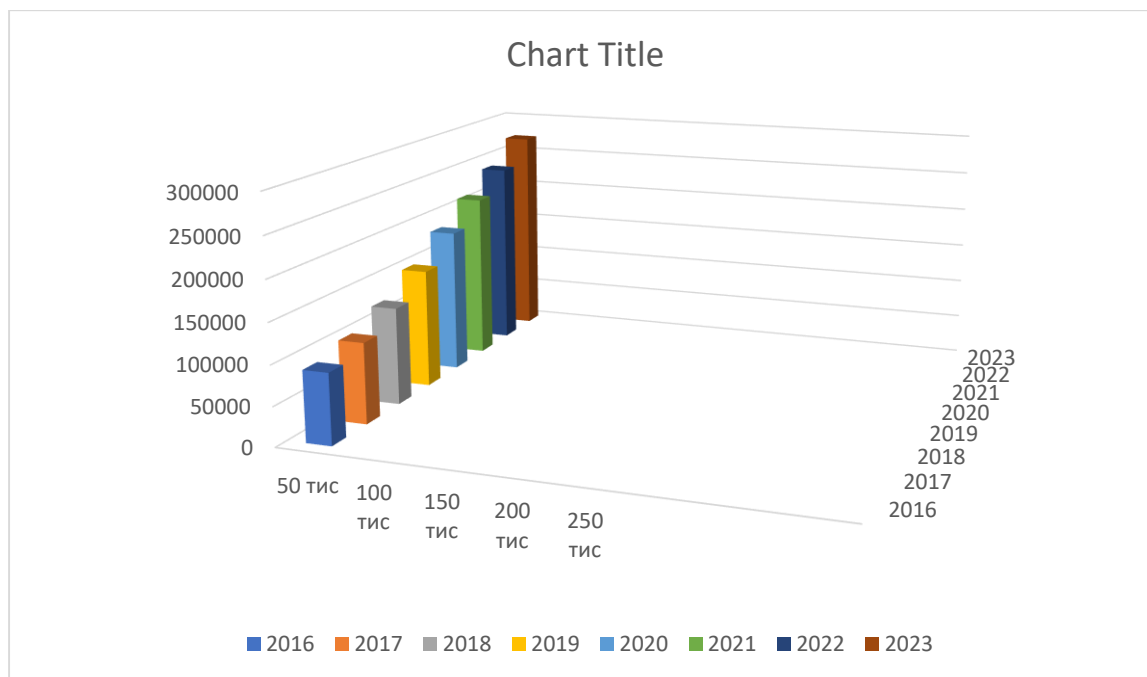


Рис.2. Динаміка ІТ фахівців, зареєстрованих як ФОП в Україні

Джерело: Складено автором за [2]

Україні як ніколи потрібно розвивати високотехнологічну сферу. Тому що сучасна війна – це війна технологій в тому числі.

Впровадження робототехніки та інновацій на підприємствах, особливо інклюзивних ліній виробництва стане особливо актуальним у післявоєнний період і як наслідок може стати ще одним каталізатором економічного розвитку України. Існує глибока взаємозалежність між цінностями та розвитком технологій, оскільки ці сфери взаємодіють між собою. Цінності визначають ставлення суспільства до впровадження нових технологій, вони можуть встановлювати етичні норми використання технологій. Цінності можуть стимулювати впровадження інновацій, особливо у медичній та екологічній сферах. Водночас, технології можуть змінювати та окреслювати спосіб життя людини, що в свою чергу впливає на її цінності. Розвиток інформаційних технологій та розширений доступ до інформації сприяє розширенню цінностей, таких як свобода, рівність. Цінності можуть бути визначальним критерієм для оцінки технологій та негативних наслідків їх впровадження. І хоч пріоритетними цілями для України сьогодення є мир, безпека та відновлення, ключовим аспектом економічного розвитку України майбутнього має стати поєднання освіти і науки, технологій та інновацій, цінностей та культури. Успішне вирішення сучасних викликів вимагає гармонічного збігу між цінностями та розвитком технологій.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
2. Офіційний сайт Міністерства Юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Спільноти програмістів України. URL: <https://dou.ua/>
4. Соціологічна група «Рейтинг». Комплексне дослідження: як віна змінила мене та країну 2023. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/>
5. European Bank for Reconstruction and Development. (2022). Transition Report 2022-23: Navigating the Pandemic. URL: <https://2022.tr-ebrod.com/>
6. Global Innovation Index 2023. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/index.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/index.html)

7. World Bank. Ukraine - Country Economic Memorandum: Overcoming the crisis and sustaining growth. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

*Ігор ГРИНЧУК,*

*Роман ЗВАРИЧ*

Західноукраїнський національний університет

## **ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ**

Після майже двох років війни вторгнення Росії в Україну стало трагедією з далекосяжними людськими та економічними наслідками. Це вторгнення завдало приголомшливих збитків українському народові та економіці, повернувши назад 15 років досягнень у розвитку та посиливши бідність, і ще 7,1 мільйона українців зараз живуть у злиднях. Вторгнення також продовжує мати руйнівні наслідки для світової економіки, оскільки воно посилює світовий голод, інфляцію та геополітичні розбіжності. Уряд і народ України продемонстрували надзвичайну стійкість перед обличчям розрухи. Економіка України, ймовірно, зросте на 3,5% у 2023 році після скорочення майже на 30% у 2022 році завдяки постійній підтримці донорів, стабільнішому постачанню електроенергії, збільшенню державних витрат, кращому врожаю та перенаправленню частини експорту через західні кордони країни. Незважаючи на війну, українці відправляють дітей до школи, підтримують бізнес і надають життєво важливі медичні послуги [1].

Соціальна підтримка вразливих домогосподарств залишається важливою. Пенсії (соціальне забезпечення) та соціальна допомога складають понад 70% доходів домогосподарств 40% найбідніших верств населення. 90% і більше людей отримують соціальні виплати без перебоїв у доступі до виплати. Школи залишаються відкритими. Продовжується навчання дітей віком від 6 до 18 років за очною, дистанційною або змішаною формою навчання, в тому числі в районах бойових дій. Лікарні залишаються відкритими. 9 з 10 людей кажуть, що громадські амбулаторії залишаються відкритими, в тому числі 8 з 10 людей в

районах бойових дій. Компанії адаптуються, коригуючи свій асортимент продукції, приймаючи використання ІТК або переміщаючись всередину. Міжнародні фірми продовжують працювати в Україні.

Потреби України в експлуатації, відновленні та реконструкції приголомшливі. Підтримка донорів наразі була вражаючою, оскільки партнери з розвитку продовжують об'єднуватися для підтримки відновлення України, але поточні та майбутні фінансові потреби України є величезними. Україні потрібні термінові інвестиції для невідкладного ремонту – енергетичної інфраструктури, доріг, мостів, житла, шкіл і клінік – щоб забезпечити можливість надання послуг. Найвищі оцінені потреби в транспорті, житлі, енергетиці, соціальному захисті та засобах до існування, управлінні вибухонебезпечними речовинами та сільському господарстві. Однак ця сума не включає те, що необхідно, щоб допомогти уряду задовольнити базові потреби своїх громадян, як-от виплата пенсій, утримання лікарень відкритими та утримання дітей у школах. Інвестиційна потреба України виглядає наступним чином: 22% транспорт; 17% житла; 11% енергії; 10% соціальний захист і засоби існування; 9% керування небезпекою вибухонебезпечних речовин; 7% сільське господарство [2].

Якщо ми проаналізуємо ПІІ в Україні за останні 6 років (2016-2022 роки), ми побачимо, що вони були найбільшими в 2021 році і досягли 6,687 мільйона доларів США. Це пов'язано з тим, що інвестори оголосили про реалізацію 13 169 проектів прямих іноземних інвестицій. У 2020 році ми спостерігали зниження цього показника через негативний вплив глобальної пандемії. У 2019 та 2021 роках спостерігалось значне зростання прямих іноземних інвестицій з України, але це може бути результатом стабілізації інвестиційного клімату в Україні. Варто відзначити, що безпосередньо перед пандемією і повномасштабною війною в Україні стався піковий показник і різке збільшення ПІІ. Таким чином, такі несприятливі події призвели до зниження ПІІ в наступні роки на 114,8%, або 6728 доларів США, в 2020 році в порівнянні з попереднім роком і на 103,14%, або на останні 6897 доларів, в 2022 році. Тенденція носить спадний характер і робить негативний вплив на економіку України [3].

Оцінка поточного стану інвестклімату залишається найнижчою серед усіх компонентів Індексу. Половина топ-менеджерів вважають інвестклімат скоріше несприятливим. За пів року дещо зменшилась кількість респондентів, що вважають інвестклімат вкрай несприятливим – з 53% до 37%. Нейтрально оцінюють поточний інвестклімат 8% директорів, і ще 5% вважають його сприятливим. Оцінка піврічної динаміки інвестклімату дещо пом'якшилась порівняно з попереднім періодом. Хоча 45% спостерігають негативну динаміку, 33% вважають, що діловий клімат не зазнав суттєвих змін, а 22% повідомляють про його поліпшення. Протягом наступних шести місяців 32% очікують подальшого погіршення ситуації, а 46% вважають, що інвестклімат не зазнає суттєвих змін. Водночас 22% топ-менеджерів прогнозують покращення ситуації у першій половині 2023 року [4].

Попри війну, 99% компаній Асоціації планують продовжувати працювати на ринку України у 2023 році, а 63% збираються інвестувати в Україну навіть у воєнний час. Водночас тільки 17% вважають, що новим інвесторам буде вигідно заходити в Україну. Зокрема, CEO розповідають про плани інвестицій на 2023 рік в першу чергу у підтримку власного бізнесу – в зарплати, податки, сталий розвиток, диджитал, внутрішні процеси, енергоефективність, логістику. Найбільш популярними галузями для інвестицій залишаються агро, ІТ, фарма, транспорт, FMCG. З'являються підприємці, що мають плани інвестувати в військову/оборонну сферу. Повномасштабна військова агресія Росії проти України продовжує очолювати перелік факторів негативного впливу на інвестиційний клімат, на другому місці опинились атаки на українську енергосистему, а на третьому – корупція. Серед позитивних змін бізнес-лідери найвище оцінили надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит і квот на український експорт та «транспортний безвіз» з ЄС.

### **Список використаних джерел**

1. Масляк М. М. Прямі іноземні інвестиції у системі міжнародних економічних відносин. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва,



технологій та їх правового забезпечення: матеріали Наукової конференції студентів. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. С. 91–93.

2. Шепель О. Міжнародні інвестиції у системі національної економічної стійкості. Міжнародні відносини. 1(55). 2022 С. 67–71.

3. FDI forecasts and trends to watch in 2023. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/features/fdi-forecasts-and-trends-to-watch-in-2023>.

4. Foreign Direct Investment Statistics: Data, Analysis and Forecasts. URL: <https://www.oecd.org/investment/statistics.htm>.

*Дар'я ГРОМОВА,*

*Володимир МАЗУР*

Західноукраїнський національний університет

## **СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Після отримання нашою країною незалежності у 1991 році, сфера туризму в Україні проявила позитивні тенденції, що привело до її включення у список найбільш перспективних галузей економіки.

У 2014 році спостерігалися початкові тенденції зниження активності як внутрішнього, так і зовнішнього туризму. Це було пов'язано зі зниженням рівня життя громадян України та безпековими питаннями, спричиненими окупацією Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та окремих територій Донецької та Луганської областей. Ці події фактично відображали розвиток агресивної російсько-української війни. Унаслідок карантинних обмежень у 2020-2021 роках виїзний туризм в нашій країні скоротився на понад 60%. Зменшення в'їзного туризму становило 70%. Відразу після введення карантину понад 40% готелів у країні припинили свою роботу, а решта працювали в

обмеженому режимі, втрачаючи до 90% свого доходу. Під час періоду карантину завантаження становило лише 10-15% [1].

Для вітчизняної сфери туризму, так само як і для всієї України в цілому, найбільш болісним викликом стала повномасштабна агресія Російської Федерації на територію нашої держави, яка розпочалася зранку 24 лютого 2022 року.

Слід відзначити, що вплив війни на сферу туризму, яка лише почала відновлюватися після складного періоду протиепідемічних обмежень, був значно негативним ще до 24 лютого. Першим серйозним сигналом для туристів стала відмова більшості західних авіакомпаній виконувати рейси до України. Наступним кроком було поширення занепокоєння, а в подальшому - заборона авіаційними страховими компаніями здійснювати перельоти через територію України.

Для відновлення сфери туризму у післявоєнний період важливо привернути значні капіталовкладення і активно вступити у міжнародні туристичні потоки. Це дозволить якнайшвидше відновити та розвинути туристичну інфраструктуру.

Багато з труднощів, що виникають у сфері туризму, можна подолати шляхом впровадження та використання інноваційних підходів в діяльності туристичних підприємств. Ці нововведення допоможуть компаніям знайти оптимальні стратегії для свого розвитку.

Для розробки ефективної стратегії розвитку міжнародного туризму необхідно уважно враховувати умови і трансформації, які відбуваються як всередині, так і поза межами країни. Такий підхід передбачає, що економічна система держави повинна бути стійкою, а водночас гнучкою, щоб функціонувати стабільно в різних умовах. У цьому стані економіка зможе максимально конкурувати на ринку, який постійно зазнає змін.

Продуктивне виконання стратегії розвитку туризму передбачає логічність та поетапність. Стратегічний план можна розділити на три основні етапи (зображено на рис.1), поступове втілення яких сформує міцну основу для подальшого розвитку туристичної галузі в Україні.

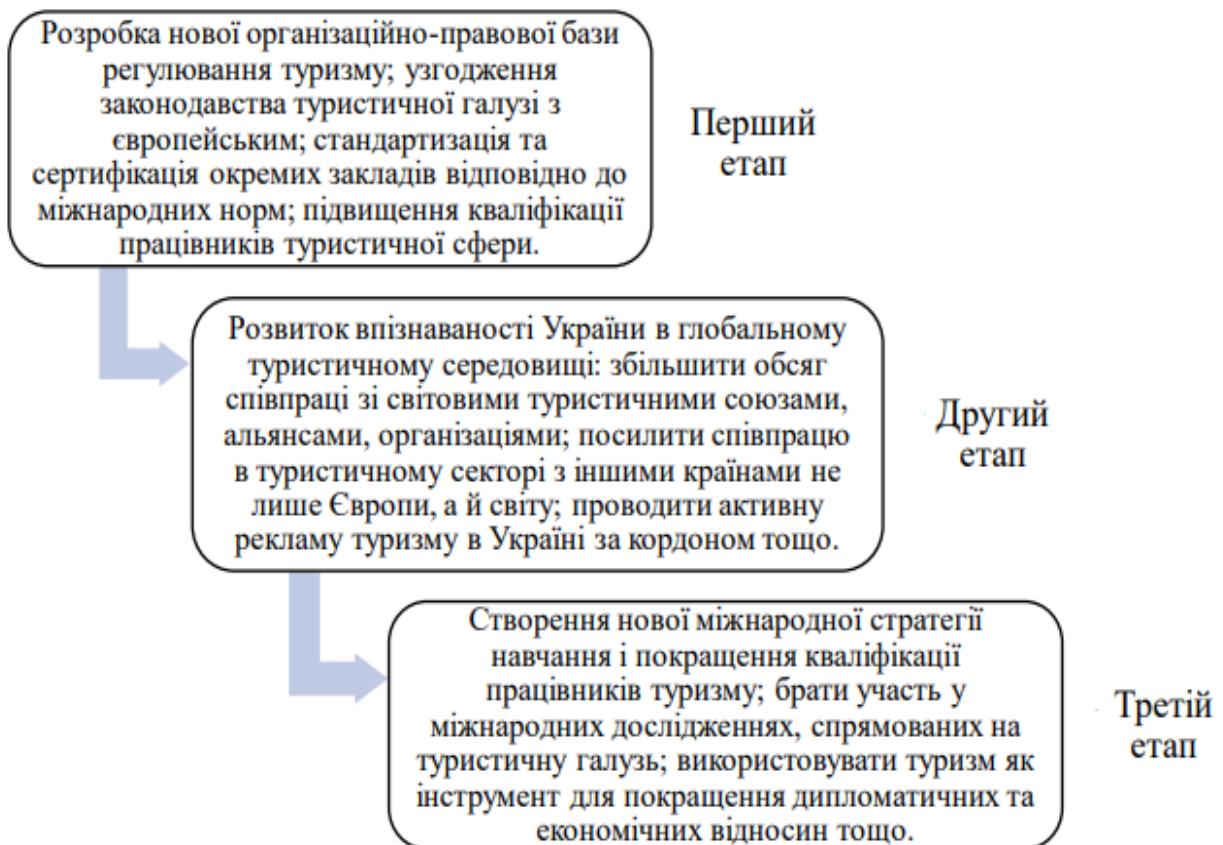


Рис. 1. Стратегічні етапи розвитку туризму в Україні

Зробивши висновок, можна стверджувати, що постійна підтримка з боку держави дозволяє створити стабільну стратегію розвитку та модернізації туристичної галузі, а також конкурентоздатний національний ринок туристичних продуктів.

### Список використаних джерел

1. Куди подорожували найчастіше українці, звідки прибували іноземці. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/news/2021-y-kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukraincizvidki-pribuvali-inozem>
2. Міжнародна асоціація наукових експертів з туризму: цілі та характеристики. URL: <https://www.aiest.org/aiest-profile/profile/>

*Іван ДАВИДОВ,*

*Володимир МАЗУР*

Західноукраїнський національний університет

## **СТРАХУВАННЯ - ВАЖЛИВИЙ ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТУРИСТІВ У ЗАКОРДОННИХ ПОДОРОЖАХ**

Управління страхуванням на туристичному підприємстві є важливою складовою ефективною стратегією управління ризиками. Оскільки туристична індустрія підлягає впливу різних факторів, таких як зміни умов подорожей, природні лиха, втрати багажу, медичні та інші нещасні випадки, страхування допомагає підприємствам зменшити фінансові ризики та забезпечити захист як для себе, так і для своїх клієнтів.

Страхові програми стали важливою складовою у туристичній галузі, але українські туроператори наразі стикаються з завданням ефективного використання цих програм у туристичній індустрії.

У зв'язку з відсутністю багатьох видів страхових програм у сфері туризму, утворюється перешкода для їхнього практичного використання. Тому нижче наведені пропозиції щодо поліпшення організації та управління страхуванням у сфері туризму:

- Розробка та запровадження страхових програм для туристів, які займаються екстремальними видами спорту під час подорожей за кордон. Впровадження якісних страхових програм для екстремального туризму сприятиме популяризації цього виду відпочинку, оскільки багато людей утримуються від занять ним через відсутність відповідного страхового покриття.

- Створення комбінованих страхових програм, які включатимуть кілька видів захисту від ризиків.

- Зміна сум відшкодування витрат туристам, які відпочивають у екзотичних країнах. Оскільки такі країни можуть бути складними для медичного

обслуговування через велику різноманітність та серйозність хвороб, пропонується змінити суму відшкодування страхових випадків у цих регіонах.

- Розвиток співпраці з міжнародними медичними організаціями та закладами для підвищення якості медичного обслуговування українських туристів за кордоном.

- Регулювання страхування валютних ризиків та введення єдиної системи оплати турів туристами. Проблеми з оплатою турів, що включають конвертацію валюти у різних банках та можливість шахрайства, можуть бути вирішені через такі механізми.

- Розробка програм страхування від впливу погодних ризиків. Хоча ніхто не може вплинути на погодні умови, але можливі несподівані обставини можуть суттєво вплинути на подорож. Пропонується розглянути можливість страхування випадків, пов'язаних із погодними умовами, хоча не гарантується повне або навіть часткове відшкодування.

- Використання міжнародного досвіду в процесі страхування туристів у разі переривання подорожі та повернення 100% вартості туру в такому випадку. Нещасні випадки, які призводять до перерви у подорожі, вимагають швидкої та ефективної компенсації.

- Розгляд можливості розробки та впровадження програм страхування від політичних ризиків. Туристи не застраховані від подій, пов'язаних із політичною ситуацією в країні, і потребують страхового захисту у таких випадках, проте вони залишаються поза увагою страхових програм.

Ці пропозиції мають на меті поліпшення сфери страхування в туризмі, адаптуючи її до потреб та реалій подорожуючих туристів.

Більшість з цих пропозицій представляють доповнення до вже існуючих окремих страхових послуг чи програм, які не потягнуть за собою додаткових фінансових витрат компанії. Однак для їх впровадження потрібний час. Нові рішення та інновації не можуть бути прийняті без відповідних зустрічей та обговорень.

## ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В СВІТІ

Розвиток інформаційного суспільства та глобальної комп'ютерної мережі Інтернет призвели до виходу інформаційно-комунікаційних технологій на новий рівень, зокрема і до революційних змін щодо способів ведення підприємництва і комерції. Індустрія електронної комерції, яка протягом останніх кількох років постійно розвивалася суттєво активізувалася під час пандемії Covid-19, розповсюдившись на нових гравців та нових споживачів.

Пандемія Covid-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження, стали потужним каталізатором зростання галузі електронної комерції, особливо роздрібною електронною торгівлі (рис. 1), оскільки більшість компаній оперативно модернізували та розширили свої інтернет-магазини та логістичні можливості, щоб потенційні клієнти якомога менше відвідували супермаркети, торгові центри та офлайн-магазини.

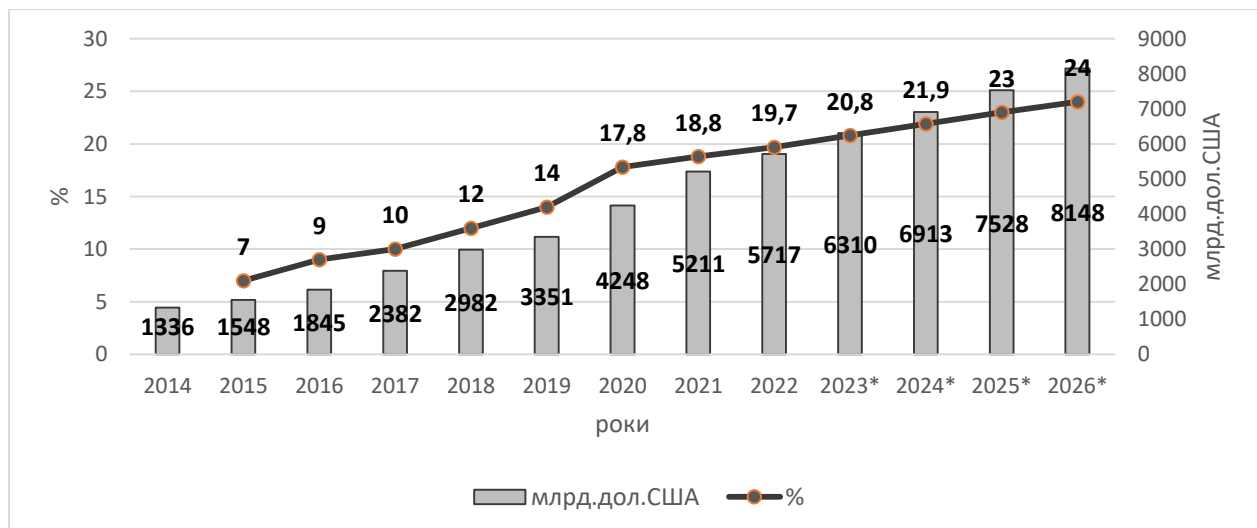


Рис. 1. Динаміка обсягу роздрібною електронною торгівлі (млрд дол. США) та частки в роздрібних продажах (%) в світі 2014-2026 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 2]

Як видно з рис 1, протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зростання фізичних обсягів електронної торгівлі в світі і у 2021 році роздрібні продажі в сфері електронної комерції склали близько 5,2 трильйона доларів США. Прогнозується, що протягом наступних років ця цифра зросте на 56 %, досягнувши приблизно 8,1 трильйона доларів до 2026 року. Крім того, прогнозується, що частка глобальної електронної торгівлі в роздрібних продажах до 2026 року зросте до 24% . Варто зазначити, що таке зростання пов'язане не лише з карантинними обмеженнями та новими правилами гри, а з тим, що в сучасному суспільстві час стає фундаментальною цінністю, а електронна комерція дозволяє його заощадити. Зростання частки ринку електронної торгівлі є закономірною тенденцією зважаючи на збільшення використання Інтернету та доступу до нього в усьому світі, а пандемія просто підштовхнула те, що і так зростало в популярності. Не зважаючи на значні переваги електронної торгівлі в період карантинних обмежень її супроводжує і низка проблем, найважливіші з яких пов'язані з недостатньо розвинутою кур'єрською мережею, і як наслідок зростанням вартості замовлення через збільшення витрат на доставку товарів і транзакцію оплат та значним скороченням доходів населення, що змусило потенційних покупців заощаджувати у зв'язку з невизначеністю щодо майбутніх доходів і, тому купівля онлайн зберіглась та зросла у секторі тільки необхідних груп товарів тощо.

Тому, ключовою вимогою сучасної електронної торгівлі має бути клієнтоорієнтованість онлайн-продавця на онлайн-покупця, яка виражається у адекватній вартості товару або послуги, наявності кількох каналів комунікацій та кількох способів оплати, швидкій доставці тощо.

### **Список використаних джерел**

1. E-commerce as percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2026.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>

2. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

*Дмитро ДОБРОВИДСЬКИЙ,*

*Максим ЖИВКО*

Західноукраїнський національний університет

## **ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТНК У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному світі, де транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у глобальному економічному ландшафті, вивчення впливу культурних аспектів на організаційний менеджмент ТНК набуває великого значення. Культура визначається як система спільних цінностей, вірувань, норм та звичаїв, які формують спосіб життя і взаємодії людей в конкретному соціальному середовищі. У глобальному контексті, різноманіття культур може створювати як виклики, так і можливості для ТНК, впливаючи на їхні стратегії, керівництво, комунікації та взаємодію з персоналом та клієнтами.

Одним із ключових аспектів впливу культури на ТНК є адаптація стратегій управління. Різноманітність цінностей та вірувань в різних країнах вимагає від ТНК розробки гнучких стратегій, здатних адаптуватися до різних культурних контекстів [1]. Наприклад, підходи до комунікації, прийняті в одній культурі, можуть бути неприйнятними або незрозумілими в іншій. Такі культурні відмінності потребують ретельного аналізу та врахування у стратегічному управлінні для успішного ведення бізнесу на глобальному ринку.

Культурний вплив також розглядається в контексті керівництва ТНК. Управління персоналом з різних культур вимагає від керівників розвитку культурної компетентності та уміння ефективно командувати міжнародним колективом [2]. Вміння розуміти та поважати різноманітність може визначити успіх керівника в глобальному бізнесі. Культурно-орієнтоване лідерство сприяє



побудові довіри та співпраці в команді, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей ТНК. Культурні аспекти впливають на комунікації в організаціях, особливо в ТНК, де взаємодія з колегами, клієнтами та партнерами з різних культур може бути визначальною. Розуміння мови та культури сприяє уникненню непорозумінь та побудові ефективних комунікаційних стратегій. Вивчення культурного контексту також допомагає уникати стереотипів та конфліктів, що можуть виникнути через неправильне тлумачення поведінки та вчинків [3]. Окрім цього, культурні аспекти враховуються в організаційній структурі ТНК. Деякі компанії впроваджують глобальні практики управління, зберігаючи при цьому місцеві особливості. Інші обирають децентралізовану модель, де керівництво надається місцевим філіям для відповіді на конкретні культурні виклики (Табл. 1).

Таблиця 1

Вплив культурних аспектів на організаційний менеджмент ТНК у глобальному середовищі

Аспект	Підходи ТНК	Вплив на організаційний менеджмент
Стратегії управління	1. <i>Глобальні стратегії</i> : ТНК розробляють єдині стратегії для всіх ринків;	- культурна адаптація стратегій; - збереження єдності при розмаїтті культур; - забезпечення гнучкості для реагування на різноманіття культурних контекстів.
	2. <i>Локальні стратегії</i> : адаптація стратегій до культурних відмінностей;	
	3. <i>Гнучкі стратегії</i> : комбінація глобальних та локальних елементів.	
Керівництво та лідерство	1. <i>Глобальне керівництво</i> : централізоване керівництво з акцентом на єдність;	- управління міжкультурними відмінностями; - культурно-свідоме лідерство; - взаємодія та побудова довіри у міжнародних командах.
	2. <i>Локальне керівництво</i> : децентралізоване керівництво, надання влади місцевим менеджерам;	
	3. <i>Культурно-орієнтоване лідерство</i> : розвиток культурної компетентності та розуміння різноманіття.	
Комунікації	1. <i>Глобальний спосіб комунікацій</i> : використання єдиних комунікаційних стратегій;	- розуміння мовних та культурних аспектів; - використання технологій для подолання комунікативних відмінностей.
	2. <i>Культурно адаптовані комунікації</i> : тілесне сприйняття різниць у мові та невербальному спілкуванні;	
	3. <i>Технологічні інструменти</i> : використання віртуальних інструментів для зменшення бар'єрів.	

Організаційна структура	1. <i>Глобальна організаційна структура:</i> централізована структура зі збереженням єдності;	- збереження культурних особливостей в оргструктурі; - ефективне управління глобальним та локальним рівнями компанії.
	2. <i>Локальна організаційна структура:</i> децентралізована структура з акцентом на місцевість;	
	3. <i>Матрична структура:</i> комбінація централізації та децентралізації.	

Оскільки ТНК вибирають стратегію, яка враховує глобальні та локальні аспекти. Гнучкі стратегії дозволяють їм адаптуватися до різноманіття культурних контекстів. Культурно-орієнтоване лідерство відіграє ключову роль у формуванні довіри та співпраці в міжнародних командах. Врахування локальних особливостей управління є важливим елементом глобального керівництва. Застосування культурно адаптованих стратегій комунікацій допомагає ТНК уникнути непорозумінь та побудувати ефективні комунікаційні канали. Організаційна структура ТНК повинна враховувати культурні аспекти, зберігаючи баланс між централізацією та децентралізацією, щоб забезпечити успішну взаємодію на різних ринках [4]. Вплив культурних аспектів на організаційний менеджмент ТНК у глобальному середовищі визначається необхідністю адаптації та гнучкості, щоб забезпечити сталу успішність та конкурентоспроможність в умовах різноманіття культур.

Загалом, культурні аспекти грають визначальну роль у формуванні організаційного менеджменту ТНК у глобальному середовищі. Розуміння та ефективна робота з культурною різноманітністю стає необхідністю для досягнення сталого успіху в умовах глобалізації. Організації, які успішно враховують культурні аспекти в своєму менеджменті, здатні досягти конкурентних переваг і стати моделями в управлінні в умовах глобальної економіки.

Вплив культурних аспектів на організаційний менеджмент транснаціональних корпорацій у глобальному середовищі є важливою складовою для досягнення успіху в умовах глобалізації. Культурна різноманітність, хоча і може становити виклики, одночасно відкриває нові можливості для розвитку та стабільності бізнесу. Врахування культурних

аспектів у всіх сферах організаційного менеджменту ТНК визначає їхню спроможність адаптуватися до різних культурних контекстів, забезпечуючи при цьому ефективність та стійкість на глобальному ринку.

Необхідність розробки гнучких стратегій управління, які поєднують глобальний та локальний підходи. Такий підхід дозволяє ТНК успішно адаптуватися до різноманіття культурних особливостей на різних ринках, зберігаючи при цьому єдність та консистентність в своїй стратегії [5]. Лідери ТНК повинні розвивати культурну компетентність та здатність ефективно взаємодіяти з персоналом різних культур для забезпечення успішності міжнародних команд та досягнення стратегічних цілей, оскільки значущість культурно-орієнтованого лідерства та управління міжкультурними відмінностями в організаціях є важливою складовою конкурентоспроможності.

Культурно адаптовані стратегії комунікацій та використання технологій визначаються як ключові фактори для подолання мовних та немовних бар'єрів між культурами. Ефективна комунікація стає основою успішного ведення бізнесу на глобальному ринку. В контексті організаційної структури ТНК вибір глобальної, локальної чи матричної моделі визначається потребами в управлінні культурним різноманіттям. Збереження балансу між централізацією та децентралізацією стає стратегічним вибором для забезпечення ефективного функціонування у різних культурних середовищах.

Отже, взаємодія з культурною різноманітністю стає ключовим фактором успіху для ТНК в глобальному бізнес-середовищі. Компанії, які здатні враховувати та використовувати культурні аспекти в своєму організаційному менеджменті, виявляються краще підготовленими для подолання викликів глобалізації та досягнення стійкої конкурентоспроможності в умовах різноманіття культур.

### **Список використаних джерел**

1. Gutu I. Multinational Companies and the Management of Corporate Diplomacy. Expert Journal of Business and Management. 2019. 7(2), pp.263-270. URL: [https://business.expertjournals.com/ark:/16759/EJBM\\_718gutu263-270.pdf](https://business.expertjournals.com/ark:/16759/EJBM_718gutu263-270.pdf)

2. Alger J., Lister J., Dauvergne P. Corporate Governance and the Environmental Politics of Shipping. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*. 2021. 27(1), 144-166. URL: <https://doi.org/10.1163/19426720-02701001>

3. Schüssler Elke S., Lohmeyer N., Ashwin S. “We can’t compete on human rights”: Creating market-protected spaces to institutionalize the emerging logic of responsible management. *Academy of Management Journal*. 2022. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1614>

4. Abyaba F. A., Achibane M. Influence of National and Organizational Culture on HRM Practices in an international company: a conceptual model proposal. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2023. 4(3-1), 686-709. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092667>

5. Alleway H. K., Klein E. S., Cameron L., Douglass K., Govia I., Guell C., Lim M., Robin L., Thurstan R. H. The shifting baseline syndrome as a connective concept for more informed and just responses to global environmental change. *People and Nature*. 2023. 5, 885–896. URL: <https://doi.org/10.1002/pan3.10473>

*Олег ДУДА,*

*Роман ЗВАРИЧ*

Західноукраїнський національний університет

## **АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ**

Триваючий конфлікт в Україні викликає багато проблем у всьому світі. Хоча деякі з цих наслідків – наприклад, гуманітарна криза, що зароджується в країні – помітні, інші наслідки ні. Серед сфер, які зазнали негативного впливу, – світова система охорони здоров’я. На жаль, стоматологічна галузь також постраждала від наслідків конфлікту. Україна та Росія – дві країни, які беруть участь у конфлікті – є величезними експортерами ключових товарів, включаючи деякі предмети та матеріали, які використовуються в охороні здоров’я. Таким

чином, лікування зубів є одним із сфер, які підлягають впливу. Більш складні процедури, такі як лікування кореневих каналів, ймовірно, постраждають найбільше. Наприкінці лютого 2022 року Росія почала вторгнення в Україну. Конфлікт триває вже кілька місяців, наступ росіян зустрів потужний опір українських військових. У результаті світ зазнав величезного впливу. Існують занепокоєння щодо можливої ядерної війни, рекордно високих цін на газ і низки дефіцитів. Тому постраждали багато галузей, у тому числі стоматологічна [1].

Росія та Україна є основними експортерами деяких товарів. Наприклад, у даному випадку ключовими ресурсами є аміачна селітра та природний газ. Але міжнародні санкції, транспортні проблеми та боротьба із закупівлями призвели до дефіциту. Як наслідок, доступ до цих товарів ускладнився. Коли перераховані вище продукти очищаються, вони можуть виробляти два гази, життєво важливі для системи охорони здоров'я. Це оксид азоту і гелій. Обидва вони щодня використовуються в мільйонах медичних процедур. Пандемія Covid-19 мала катастрофічний вплив на світові ланцюги поставок, спричинивши величезний дефіцит. Зараз ці недоліки посилилися через конфлікт в Україні. Відтоді, як почалося вторгнення, повідомлялося про ще більше нестачі. Наприклад, серед поточного дефіциту дитячі суміші, ліки та контрастні барвники, які використовуються під час діагностичного сканування. Через дефіцит контрастного барвника в деяких штатах доводиться скорочувати сканування, яке потенційно рятує життя.

Оксид азоту в основному використовується в стоматології для складних процедур або операцій. На жаль, близько 40% аміачної селітри, необхідної для оксиду азоту, надходить з Росії. Лікування кореневих каналів використовується для лікування інфекції в зубі. Це передбачає видалення стоматологом інфікованої м'якої тканини всередині зуба – відомої як пульпа. Через інвазивний характер лікування кореневих каналів, а також тривалий час процедури, це може викликати занепокоєння пацієнтів. Коли пацієнти тривожні, нервові або засмучені, їм можна запропонувати заспокійливий засіб, наприклад оксид азоту. Це може призвести до зменшення лікування кореневих каналів. Тому цей дефіцит

викликає занепокоєння в охороні здоров'я. Важливо пам'ятати, що в стоматологічних клініках зазвичай є інші заспокійливі засоби, але запаси зазвичай обмежені. Незважаючи на можливий дефіцит, стоматологічні клініки продовжуватимуть надавати лікування кореневих каналів та інше комплексне лікування. Це не повинно перешкоджати досягненню загальної мети забезпечення ефективного лікування пацієнтів у всьому світі [2].

Всупереч важким умовам, стоматологія в Україні відновлюється. Інтернет-попит на стоматологічні послуги з боку українців не тільки відновився, але й зріс в порівнянні з літок минулого року. У березні 2022 року українці шукали стоматолога в інтернеті найменше за декілька останніх років – 853 тис. разів. Це було найбільшим падінням попиту – на 36% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Однак за три літні місяці українці шукали стоматолога набагато активніше в інтернеті – понад 3,6 млн разів. Це на 36 тис. більше, ніж за аналогічний період минулого року. Восени 2022 р. попит на стоматологічні послуги в Інтернеті упевнено вийшов на довоєнний рівень. Популярними стоматологічними послугами, які українці шукають в інтернеті є: вініри, брекети, відбілювання зубів, елайнери, протезування, люмініри.

Попри вимушену зміну країни проживання, українці віддавали перевагу вітчизняним стоматологам. Причина – низька вартість стоматологічних послуг в Україні. Починаючи з березня 2022 року, онлайн-попит на стоматологічні послуги в Україні з території деяких європейських країн починає пікове зростання. Йдеться про пошук стоматологів у Google із запитом українських міст, наприклад, «відбілювання зубів Львів», «вініри Одеса» з таких країн як: Німеччина, Польща, Молдова, Франція, Італія, Словаччина та Румунія. Так, якщо в лютому 2022 року українською стоматологією з цих країн Європи цікавилися близько 180 тис. разів, то вже у березні ця кількість зросла до 287 тис. разів на місяць, а у серпні – перевищила рекордні 400 тис. [3].

Український ринок засобів для догляду за порожниною рота зареєстрував падіння на -28,27% вартості поставок у 2022 році порівняно з 2021 роком і зростання на 6,09% CAGR у 2022 році порівняно з 2017 роком. На ринку засобів

для догляду за порожниною рота Україна стає більш конкурентоспроможною, оскільки індекс ННІ у 2022 році становив 1228, а в 2017 році – 1255. Індекс Герфіндаля вимірює конкурентоспроможність країн-експортерів. Діапазон становить від 0 до 10 000, де нижче число індексу означає більшу кількість гравців або країн-експортерів на ринку, а велике число індексу означає меншу кількість гравців або країн-експортерів на ринку [4].

Очікується, що український ринок засобів для догляду за ротовою порожниною зросте на 3,7% протягом прогнозованого періоду 2020-2026. Зростання ринку в основному зумовлене підвищенням обізнаності про гігієну ротової порожнини, зростанням наявного доходу та збільшенням переваги органічних продуктів серед споживачів у країні. Крім того, зростаючий попит на зубні пасти зі спеціальними інгредієнтами, такими як екстракти трав, відбілювачі та фторид, також сприяє зростанню ринку в Україні. Крім того, роздрібна онлайн-торгівля значно зросла через пандемію коронавірусу, яка призвела до закриття традиційних магазинів, що дало поштовх до платформ електронної комерції.

На основі каналу дистрибуції супермаркети/гіпермаркети займали найбільшу частку ринку, за ними йдуть аптеки/аптеки, оскільки вони пропонують широкий вибір варіантів, включаючи засоби для чищення зубів певних брендів разом з іншими продуктами для догляду за порожниною рота під одним дахом за прийнятними цінами, що приваблює клієнтів, які живуть поблизу цих торгових точок або торгових центрів, особливо тим, хто віддає перевагу зручності над ціною під час покупки будь-якого товару. Крім того, присутність глобальних гравців, таких як Unilever Plc., Colgate Palmolive Co., Johnson & Johnson Inc., GlaxoSmithKline plc тощо, ще більше зміцнила свою позицію в цій дистрибуторській мережі, зробивши її ще більш надійною під час закупівлі товарів із цих джерел.

### **Список використаних джерел**

1. Вороненко Ю.В., Мазур І.П., Павленко О.В. Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2020 рік : довідник. Кропивницький: Поліум, 2021. 101 с.

2. Мазур І.П., Лехан В.М., Рибачук А.В. Трансформації стоматологічної галузі за період незалежності України та їх вплив на доступність стоматологічної допомоги. Медичні перспективи. 2022. № 1. С. 184-192.

3. Кирманов О. Відбілювання зубів [Електронний ресурс] / Олександр Кирманов. 2021. Режим доступу до ресурсу: <https://www.youtube.com/watch?v=5hqsVHF7aig>.

4. The “business” of dentistry: Consumers’ (patients’) criteria in the selection and evaluation of dental services [Електронний ресурс] // PLoS One. 2021. Режим доступу до ресурсу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8345823/>.

*Юлія КІЯН*

Західноукраїнський національний університет

## **МОБІЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

З розвитком технологій та зростанням користувацької активності на мобільних пристроях, мобільний маркетинг стає все більше важливою складовою успішної маркетингової стратегії, тому важливим напрямком у міжнародній діяльності підприємства, який необхідно підтримувати у майбутньому є фокусування на мобільних технологіях, оскільки використання мобільних пристроїв потенційними клієнтами продовжує зростати.

Розвиток мобільних технологій є новим прогресивним рішенням для просування бізнесу в он-лайн просторі. Мобільні технології не лише розширюють можливості маркетингу, але також вимагають від компаній адаптації до швидкозмінних технологічних та споживчих тенденцій. Вони стали необхідним інструментом для підтримки конкурентоспроможності та взаємодії з сучасним споживачем.

Під поняттям «мобільний маркетинг» розуміють «організацію діяльності, що здійснюється засобами мобільного зв'язку та Інтернету та спрямована на



максимальне залучення мобільних пристроїв користувачів до реалізації digital-маркетингу, з метою досягнення маркетингових цілей підприємства та покращення обслуговування споживачів» [1], а також як «стратегію, що полягає в використанні мобільних пристроїв для досягнення маркетингових цілей» [2].

Мобільні технології дозволяють брендам та компаніям ефективно взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу та створювати більш персоналізовані та зручні взаємодії. Для компаній сьогодні важливо

- мати веб-сайт та контент, які оптимізовані для мобільних пристроїв.
- мобільні додатки, які вже на сьогодні є важливим інструментом для покращення взаємодії з аудиторією і окремим корисним та ефективним інструментом інтернет-маркетингу та засобом для створення певної цінності клієнтів та реклами бренду;
- push-сповіщення для повідомлення користувачів про акції, новини та інші важливі події, які стимулюють залучення та підтримують інтерес клієнтів сповіщень;
- активна присутність у соціальних мережах, що оптимізована для мобільних користувачів;
- використання геолокаційної інформації для надсилання спеціальних пропозицій та акцій користувачам в певних місцях;
- використання QR-кодів або NFC для спрощення доступу клієнтів до інформації, пропозицій або додаткових ресурсів;
- розміщення реклами на мобільних платформах, включаючи банери, відеорекламу та рекламу в додатках;
- використання мобільних аналітичних інструментів для вимірювання та аналізу ефективності мобільних кампаній;
- оптимізація сайту або додатка для мобільних платформ для полегшення процесу покупок на мобільних пристроях.

Сьогодні серед нових трендів та ефективних стратегій просування товарів/послуг через мобільні телефони виділяють [2]:

– персоналізований контент проявляється у фокусуванні на інформації, яка є цікавою та корисною для конкретного користувача, що привертає увагу аудиторії і підвищує рівень конверсії

– інтерактивність через мобільні додатки пов'язана із стимулюванням активнішої участі аудиторії та забезпеченням зростання залученості клієнтів (зокрема через створення ігрових елементів, опитувань, конкурсів та інших форм взаємодії)

– геолокаційний маркетинг стимулює відвідування клієнтів, що знаходяться поблизу, оскільки через GPS-технології дозволяє точно визначати локацію своїх клієнтів і надавати їм релевантну інформацію та спеціальні пропозиції

Революція в мобільному маркетингу буде продовжуватися. Тенденції споживання мобільного контенту неухильно зростають, а для більшості користувачів смартфони стали основним джерелом доступу до інтернету. Виходячи з сучасних тенденцій використання мережі інтернет та мобільних телефонів споживачами, компанії повинні активно використовувати сучасні інструменти мобільного маркетингу, що дасть змогу підвищити ефективність їхньої маркетингової діяльності, покращити конкурентоспроможність та ринковий потенціал за рахунок постійної взаємодії зі споживачами, підвищити лояльність споживачів та адаптувати бізнес до вимог і тенденцій ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Виноградова О. В., Єсмаханова А. У., Недопако Н. М. Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р., Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279567>

2. Рикова В. Мобільний маркетинг: як правильно використовувати смартфони для просування товарів. Маркетингове агентство МАВР. 6 Червня 2023 р. URL: <https://vlada-rykova.com/ua/mobilnij->

*Сергій КОВАЛЬ,*

*Володимир МАЗУР*

Західноукраїнський національний університет

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Використання європейського досвіду може бути корисним для розвитку замкового туризму в Україні, особливо враховуючи успіх і популярність такого напрямку у багатьох країнах Європи. Ось деякі аспекти, які можна врахувати:

- Маркетинг та брендування: Європейські країни ефективно використовують маркетинг для просування замків та історичних об'єктів як туристичних атракцій. Україна може взяти на озброєння їхні методи брендування, створюючи унікальний імідж для кожного замку та підсилюючи його історичний та культурний контекст.

- Розробка туристичних маршрутів: Важливо створювати і популяризувати туристичні маршрути, які включають різні замки та фортеці. Це допоможе туристам отримати повну картину історії та культури країни.

- Інфраструктура та послуги: В усіх етапах туристичного відвідування (від транспорту до готелів та ресторанів) важливо забезпечити зручності та якісні послуги для туристів. Європейський досвід може слугувати джерелом інспірації для розвитку інфраструктури.

- Організація подій та фестивалів: Європейські країни часто організовують події, фестивалі та виставки в історичних місцях. Це може залучати увагу та привертати туристів. Україна може взяти на увагу кращі практики у цьому напрямку.

- Партнерство з приватним сектором: Співпраця з приватним сектором, таким як готелі, ресторани та туристичні агентства, може сприяти покращенню обслуговування та розвитку туристичної індустрії.

Освіта та гідівські послуги: Навчання гідів та надання якісних екскурсій можуть збагатити туристичний досвід. Використання європейських стандартів може покращити професійну якість гідів.

Важливо також враховувати унікальні особливості та історичний контекст України, зберігаючи та підкреслюючи їхню унікальність у розвитку замкового туризму.

Розвиток замкового туризму в Україні включає передачу таких об'єктів під умовами туристичного бізнесу та їхню реконструкцію для використання у готельному бізнесі, відпочинкових комплексах, ресторанах тощо. Вимагає значних архітектурних та фінансових вкладень, інвестицій в реконструкцію та відновлення. Окупність таких інвестиційних проєктів в середньому складає 8-12 років (в умовах стабільної економічної ситуації), проте норма рентабельності може сягати високих значень, від 220% до 280%.

Для формування виваженої державної політики у сфері туризму потребується дослідження як чинників, які позитивно впливають на розвиток суб'єктів туристичної діяльності (чинники-можливості), так і тих, що створюють перешкоди (чинники-загрози).

Враховуючи завдані різним регіонам України збитки і руйнування, включаючи екоцид та інші наслідки військової агресії з боку РФ, які знижують туристичний потенціал територій, вважаємо за доцільне в процесі розробки державних програм, стратегій та обґрунтування інвестиційних проєктів, враховувати чинники зовнішнього середовища з позицій впливу на розвиток туристичної галузі на конкретних територіях та необхідних обсягів інвестиційних ресурсів. Це дозволить більш виважено підійти до управління процесами відновлення туристичного бізнесу в регіонах України.

Розвиток туризму до замків України в міжнародному контексті потребує комплексного підходу та спільних зусиль уряду, бізнесу та громадськості. За

вірною реалізацією рекомендацій можливо досягти збільшення туристичного потенціалу країни та сприяти економічному зростанню.

Розвиток замкового туризму може сприяти інтеграції України в загальноєвропейський туристичний простір. Унікальність об'єктів культурної спадщини може привертати увагу туристів із різних країн Європи та світу.

### **Список використаних джерел**

1. Бордун О. Ю., Білоус С. В. Використання зарубіжного досвіду для розвитку замкового туризму України. Замковий туризм Тернопільської області: проблеми та перспективи розвитку. 2012. С. 136–142.

2. Барвінок Н.В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6091/6347>

*Руслан КОПІНЬ,*

*Максим ЖИВКО*

Західноукраїнський національний університет

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИРОБНИКІВ ЗБРОЇ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ**

Глобальні геополітичні трансформації в сучасному світі нещадно впливають на різні галузі економіки, зокрема на виробників зброї та військової техніки. Це є особливо актуальним у зв'язку зі зростанням напруги між країнами, геополітичними конфліктами та впливом міжнародних відносин на підприємства оборонної промисловості.

Геополітичні зміни визначають нові стандарти безпеки і оборони, що ставить виробників зброї перед необхідністю постійного вдосконалення та адаптації. Зокрема, збільшення напруги між країнами призводить до зростання

попиту на сучасні та високотехнологічні зразки військової техніки, що вимагає від виробників швидкої реакції на змінні геополітичні умови. Оскільки глобальні конфлікти і розбіжності між країнами впливають на міжнародні закупівлі та торгівлю зброєю [1]. Виробники зброї повинні ретельно вивчати геополітичний ландшафт, оскільки від нього залежить ступінь успішності їхніх міжнародних угод та експортних операцій. При цьому, зростає важливість дипломатичної активності та здатності підприємств встановлювати партнерства в умовах геополітичних викликів.

Конкурентоспроможність виробників зброї також залежить від їхньої здатності пристосовуватися до технологічних інновацій та впроваджувати передові технології. Геополітичні зміни часто визначають потреби у високотехнологічній військовій техніці, такій як дрони, кіберзахист, артилерійські системи нового покоління. Тому виробники зброї мають бути готові до постійного вдосконалення та впровадження новітніх технологій [2].

Вплив глобальних геополітичних змін на конкурентоспроможність виробників зброї та військової техніки є значущим і комплексним. Ці зміни, пов'язані з політичними конфліктами, санкціями, торговельними обмеженнями та геополітичною нестабільністю, впливають на кілька ключових аспектів (Табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика геополітичних чинників та їх вплив на конкурентоспроможність виробників зброї та військової техніки

Характеристика	Геополітичний чинник	Вплив на конкурентоспроможність виробників зброї та військової техніки
Зміни в політичному середовищі	Збільшення напруги	Може призвести до збільшення потреби в сучасних військових технологіях і зброї для забезпечення національної безпеки.
	Зміни в законодавстві:	Можуть впливати на умови експорту, обсяги виробництва та участь в міжнародних програмах.
Міжнародні торговельні відносини	Геополітичні конфлікти	Впливають на укладання та реалізацію контрактів, можуть призвести до скасування або змін угод.
	Санкції	Обмежують можливості експорту та співпраці з певними країнами, впливають на фінансову стабільність підприємств.

Стратегії та дипломатична активність	Встановлення партнерств	Важливо для забезпечення стабільності у виробництві та експорті.
	Адаптація стратегій	Необхідність швидкої реакції на зміни у геополітичному середовищі для збереження та зміцнення конкурентоспроможності.
Технологічні інновації	Постійна потреба у високотехнологічній військовій техніці та зброї	Визначає важливість розвитку та впровадження новітніх технологій.
	Адаптивність	Здатність виробників швидко реагувати та впроваджувати передові технології для забезпечення конкурентоспроможності.
Вплив на економіку та виробництво	Замовлення для забезпечення національної безпеки	Глобальні конфлікти можуть збільшити обсяги виробництва та укладання контрактів.
	Економічні санкції	Можуть обмежувати можливості експорту, фінансування та доступ до нових ринків.

Джерело: побудовано автором.

Вплив геополітичних змін на конкурентоспроможність виробників зброї та військової техніки, враховуючи різноманітні аспекти, які можуть впливати на стратегії та функціонування підприємств у даній галузі проявляється у збільшенні напруги у світі, що впливає на виробників зброї та військової техніки. Зростання конфліктів може призвести до збільшення попиту на високотехнологічні військові рішення та зброю для забезпечення національної безпеки [3]. Зміни в законодавстві можуть впливати на умови експорту та обсяги виробництва. Геополітичні конфлікти можуть суттєво впливати на укладання та реалізацію контрактів. Санкції, які супроводжують конфлікти, обмежують можливості експорту та співпраці з певними країнами, що впливає на фінансову стабільність підприємств [4]. Виробники повинні активно встановлювати міжнародні партнерства для забезпечення стабільності у виробництві та експорті. Адаптація стратегій до геополітичних змін є необхідною для збереження конкурентоспроможності.

Оскільки постійна потреба у високотехнологічній техніці та зброї визначає важливість розвитку та впровадження новітніх технологій, виробники повинні проявляти загальність у впровадженні інновацій та бути здатними швидко

реагувати на технологічні виклики [5]. Глобальні конфлікти можуть збільшити обсяги виробництва для забезпечення національної безпеки. Однак економічні санкції можуть обмежувати можливості експорту та фінансування виробництва. Виробники повинні розробляти стратегії для зменшення впливу санкцій та пошуку альтернативних ринків та фінансування.

Геополітичні зміни визначають новий контекст для діяльності виробників зброї та військової техніки. Вони повинні бути гнучкими, вміло реагувати на зміни у міжнародній політиці та швидко адаптувати свої стратегії до нових викликів. Тільки такі підприємства зможуть зберегти та зміцнити свою конкурентоспроможність у світлі геополітичної нестабільності.

### **Список використаних джерел**

1. Teng J. *Musket, map and money: How military technology shaped geopolitics and economics*. Versita Discipline: Economics. 2013. ISBN 978-83-7656-059-5. Versita, London. URL: <https://doi.org/10.2478/9788376560595>
2. Diniz C. C. The science and technology race and productive restructuring: Goeconomic and geopolitical impacts. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. 2019. 21(2), 241–257. URL: <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2019v21n2p241>
3. Khan K., Su C.-W., Umar M., Zhang W. Geopolitics of technology: A new battleground?. *Technological and Economic Development of Economy*. 2022. 28(2), 442–462. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2022.16028>
4. *Enhancing EU Military Capabilities Beyond 2040. Main findings from the 2023 Long-Term Assessment of the Capability Development Plan*. URL: <https://eda.europa.eu/docs/default-source/eda-publications/enhancing-eu-military-capabilities-beyond-2040.pdf>
5. Bednarski L., Roscoe S., Blome C., Schleper M. C. Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. 2023. DOI: 10.1080/09537287.2023.2286283



*Володимир КРИСЬКО,*

*Володимир МАЗУР*

Західноукраїнський національний університет

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СПОРТИВНИХ ТУРІВ**

Однією з ключових переваг спортивного туризму є його універсальність: для розвитку цієї галузі не потрібні великі матеріальні витрати. Розбудову спортивного туризму найефективніше здійснювати вже у наявному природному оточенні, що не вимагає значних фінансових вкладень для проведення туристично-спортивних заходів, фестивалів та інших подій. Щодо матеріально-технічного забезпечення під час таких заходів, воно зазвичай здійснюється за рахунок самого учасника. Зараз існує чимало громадських організацій, які займаються підготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу. Ці організації успішно функціонують, майже без значних фінансових втручань з боку державного бюджету. Спортивно-оздоровчі послуги, які пропонуються в рамках туристичного комплексу, є складовою частиною туристичного продукту, що формується цим комплексом. Ці послуги можуть входити або до основних компонентів туру, тобто до обов'язкового пакету послуг, визначених у туристичних ваучерах або програмах для спортивно-оздоровчих турів. Або ж вони можуть бути окремою частиною різноманітних додаткових послуг, які надаються у межах туристичного комплексу.

Матеріальна база, яка включає готелі, транспорт та спортивне обладнання, також повинна бути спрямована на задоволення потреб спортивного відпочинку та відповідати конкретним видам спорту. При прийомі туристів на спортивно-оздоровчих турах, організатори повинні забезпечити можливість користування підйомниками і трасами для зайняття спортом.

Додатковою перевагою є наявність у готелях додаткових послуг для відпочинку після активних занять спортом, таких як масаж, сауна або басейн. Це

сприяє відновленню та релаксації туристів після фізичних навантажень, що дозволяє їм насолоджуватися спортивним відпочинком у повній мірі. У спортивно-оздоровчих турах важливо забезпечити наявність прокату та можливість придбання спортивного інвентарю та спорядження для відповідного виду спорту. Екскурсійна програма в рамках таких турів зазвичай обмежена, охоплюючи лише основні визначні пам'ятки. Але можливе поєднання спортивно-оздоровчих занять із екскурсійно-пізнавальними програмами. Наприклад, велосипедний тур може включати огляд визначних місць міста.

Однією з ключових умов для успішної організації спортивно-оздоровчих турів є наявність кваліфікованих і досвідчених інструкторів, майстрів спорту та кандидатів у майстри, які працюватимуть з туристами. Важливо також мати медичний пункт для надання медичної допомоги в разі потреби.

Для розвитку спортивно-оздоровчого туризму та покращення якості таких турів необхідність у підготовці відповідних спеціалістів, таких як тур-аніматори, стає ключовою. Такі спеціалісти відповідають за розробку захоплюючих спортивно-оздоровчих програм в туристичних комплексах, що враховують вікові та психологічні особливості, місцеві традиції та ефективне використання кліматичних факторів. Вони також розробляють різноманітні фізичні вправи, живі ігри та враховують багато інших аспектів. На жаль, на сьогоднішній день функції туроператорів у цій сфері виконують менеджери в обмеженій кількості туристичних комплексів. Однак розвиток спеціалізованих програм і підготовка спеціалістів у цій галузі може значно покращити якість та розмаїття пропонуваного спортивно-оздоровчих турів.

Вимоги, які необхідно враховувати при організації та проведенні спортивної частини туру (походу):

1. Забезпечення сталості маршрутів.
2. Забезпечення необхідної високої якості обслуговування.
3. Урахування сезонності та погодних умов.
4. Охорона природи.
5. Забезпечення рентабельності турів.

6. Забезпечення безпеки під час планування та проведення похідної частини туру.

Тури для туристів-спортсменів, які включають в себе походи різної категорії складності, спрямовані на задоволення потреб активних та вправних учасників. Ці тури можуть включати в себе різноманітні походи, від легких трекінгів до складних гірських маршрутів або велопробігів на різних теренах. Такі подорожі розробляються для туристів, які мають відповідні навички, фізичну підготовку та бажання долати виклики, пов'язані з різними складностями маршрутів. Вони можуть включати в себе елементи альпінізму, скелелазіння, піших походів, водних видів спорту або велосипедних маршрутів по гірських дорогах.

### **Список використаних джерел**

1. Асоціації пригодницького туризму та експедицій України. URL: <http://www.adventure.org.ua>
2. Лисенко, Ю. Актуальні проблеми та перспективи розвитку спортивного туризму та активного дозвілля в Європі. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Фізичне виховання та спорт. 2019. 127 с.

*Мар'яна КУРИЛО,*

*Мар'яна ПОЛИЧ*

Західноукраїнський національний університет

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОСИН УКРАЇНА – ВЕЛИКА БРИТАНІЯ**

Українсько-британські політичні стосунки відзначаються тривалим і складним, але динамічним і конструктивним розвитком. Ці відносини слід розглядати в контексті глобальних подій, що відбуваються на початку цього століття, з урахуванням міжнародного оточення і інтересів провідних світових держав і регіональних блоків.

Важливе геополітичне і гео економічне положення України впливає на формування системи безпеки в Європі. У цьому контексті ключову роль відіграють Росія, Сполучене Королівство, США і Європейський Союз. Після початку війни в Україні у 2014 році вплив Росії на українсько-британські відносини істотно змінився, в той час як вплив США залишається стійко великим.

Аналізуючи політичні відносини між Україною і Великою Британією з 1991 по 2021 роки, можна відмітити їх конструктивний характер, насиченість, динаміку і результативність. Обидві сторони виявили виважений підхід до вирішення складних міжнародних проблем, дотримання пунктів двосторонніх угод та принципів міжнародного права у відношенні одна до одної.

Також важливо відзначити взаємне створення сприятливих умов для діяльності представницьких структур обох країн та сприяння політичному діалогу на різних рівнях.

Політичні відносини між Україною і Великою Британією успішно виконали своє завдання, створивши надійну основу для співробітництва в усіх сферах діяльності обох країн і суспільного розвитку. За останні роки вони набули значного досвіду, що дає підстави стверджувати про можливість їх подальшого розширення у відповідних умовах стабільної світової політичної ситуації та продовженого демократичного правового розвитку України.

Одним із пріоритетних завдань є коригування підходів до реалізації двосторонніх політичних відносин відповідно до змін в зовнішній політиці України та міжнародних реалій, а також розширення співпраці на багатосторонньому рівні.

Брекзит мав численні парадоксальні наслідки, одним із яких є зміцнення ролі Великої Британії у поточній війні між Росією та Україною. Велика Британія продемонструвала себе як потужний партнер для Києва, надаючи оборонну зброю та підтримуючи територіальну цілісність України. Після другого російського вторгнення в Україну відданість Великої Британії стала ще сильнішою, ніж у її партнерів на континенті, включаючи країни ЄС та столиці

від Берліна до Парижа і Стокгольма. Ті країни тепер переглядають свої зовнішньополітичні пріоритети.

Вийшовши з ЄС, Велика Британія має можливість розглядати Україну виключно з точки зору оборони та безпеки у двосторонньому контексті, відокремленому від широкомасштабних європейських амбіцій щодо економічної інтеграції. Сполучене Королівство зацікавлене у захисті своїх власних інтересів і не прагне бути залежним від невизначеного європейського консенсусу, який часто блокує спроможність ЄС реагувати на кризи.

На відміну від інших європейських партнерів Києва, сила та політичний вплив Лондона ніколи не були пов'язані з Європою і не базувалися на ній. Велика Британія ніколи не мала головною метою європейську політичну чи економічну інтеграцію. Проте, незважаючи на це, Лондон завжди залишався прихильником Європи та цінностей трансатлантичного альянсу, що є важливим для сучасного уряду в Києві, і він зобов'язався закріпити це у своїй конституції.

Подібно до Києва, Лондон виступає як плацдарм або кордон з Європою, і протягом довгого часу він був важливим мостом до Сполучених Штатів для країн ЄС завдяки спільній мові та історії. Так само, Україна протягом тривалого часу виступала як міст до Росії, незважаючи на те, що її лідерство та громадяни визнавали, чого вони не бажають від свого могутнього сусіда.

Отже, в поточній кризі обидві країни можуть бути нерозривно пов'язані з ядром Європи через свою роль на її периферії. Незважаючи на те, що Велика Британія більше не має цілі політичної інтеграції в майбутньому Європи, вона все ж зацікавлена і готова приймати участь у захисті амбіцій і територіальної цілісності суверенних держав. Право на самовизначення, яке раніше було використовувало імперіалістичними державами, зараз стало основоположним принципом для Великої Британії, яка намагається знайти своє місце після виходу з ЄС. І що найважливіше, це те, що Велика Британія приймає позитивну свободу українців після свого власного складного виходу з ЄС. Це свідчить про стійкість її інституцій та традицій, які можуть процвітати і існувати незалежно від будь-яких відносин із Європою.

На відміну від Європейського Союзу, Велика Британія не прагне активно змагатися за владу чи визначальну роль в світі у рамках геополітичних та ціннісних конфліктів з такими великими державами, як Китай. Вона задовольняється своїм статусом і не націлена на надмірне розширення своїх можливостей чи самозвеличення. Велика Британія сприймає світ таким, яким він є на даний момент, замість того, щоб активно переслідувати ідею того, яким він міг би стати. Лондон не очікує отримати політичну владу внаслідок української кризи, проте він може заробити собі повагу і визнання, діючи як відповідальний гравець із незіпсованою прихильністю до Європи [1].

Підтримуючи Україну в її прагненнях до євроатлантичної інтеграції, Велика Британія має можливість відновити свій імідж країни, яка більше дбає про боротьбу з корупцією та додержанням верховенства закону, ніж приймає сумнівні російські фінанси без знання їх походження. При цьому обидві сторони, Україна і Велика Британія, можуть здобути велику вигоду від цієї співпраці. Ставки надзвичайно високі для України, оскільки країна стикається з невивірковим обстрілом великих міст, серйозною кризою з біженцями та економічним розчленуванням. Це вимагатиме значної підтримки з боку Заходу для продовження шляху вступу до Європейського Союзу.

З іншого боку, для Великої Британії важливо зменшити вплив олігархів та активів, пов'язаних з російськими державними компаніями, які перебувають під санкціями в Лондоні. Це дозволить Великій Британії зробити вагомий внесок у допомогу Україні та її прагненню зайняти законне місце в європейському співтоваристві.

### **Список використаних джерел**

1. What has the EU done for the UK? The Financial Times: веб-сайт. URL: <https://www.ft.com/content/202a60c0-cfd8-11e5-831d-09f7778e7377>

## **CHALLENGES OF FINANCIAL INVESTMENTS IN SMART CITY INITIATIVES**

Smart city projects require substantial financial investment and financing remains one of the greatest challenges facing smart city initiatives. Financing of smart city projects may be provided by government funding, either through state-owned banks such as the case for Masdar City or from direct public sector financing. It is worth mentioning that Masdar City is a greenfield smart city project funded by the government of Abu Dhabi and administered by Masdar, a government-owned investment vehicle that manages projects to support the growth and economic diversification of Abu Dhabi.

However, for most smart city projects, private sector investment is required to fill funding gaps. Some of the most common financial instruments for smart city projects which cities utilize globally include:

- public-private partnerships;
- green bonds;
- energy-saving performance contracts;
- tax increment financing;
- crowd funding;
- private investment.

**Public-Private Partnerships.** Private sector involvement in smart city projects can take the form of public-private partnerships (PPPs), in which the long-term risk is transferred to the private sector.

There are many successful examples of PPPs that have been deployed to fund smart city developments across the globe as can be seen in Table 1.

Table 1

## C40 (Climates Leadership Group) “best practice” Projects

	Activity	City	Country	Governance	Type of contract
Transport	Bicycle sharing	Paris	France	PPP	Concession
		London	United Kingdom	PPP	
		Barcelona	Spain	PPP	
		Oslo	Norway	PPP	
		Lyon	France	PPP	
		Stockholm	Sweden	PPP	
		Brussels	Belgium	PPP	
		Seville	Spain	PPP	
		Dublin	Ireland	PPP	
	Copenhagen	Denmark	NGO		
	Bicycle paths	Bogota	Columbia	In-house	
Congestion charge	Stockholm	Sweden	Procurement		
Energy	Renewable Energy Supply	Austin	USA	In-house	
		Melbourne	Australia	Procurement	Supply and install
		Rizhao	China	Public	Regulation, subsidy
		Barcelona	Spain	Public	Regulation
	Energy savings	Chicago	USA	In-house	
		Copenhagen	Denmark	In-house	
		Tokyo	Japan	Public	Regulation
Street lightning	Los Angeles	USA	In-house		
Building	Energy savings	Berlin	Germany	PPP	ESP
		London	United Kingdom	PPP	EPC
		Stuttgart	Germany	In-house	
		Paris	France	PPP	PFI
Urban development		Dongguan	China	PPP	
Waste	Waste management	Gothenburg	Sweden	PPP	Management contract
		Sydney	Australia	PPP	BOO
		Dhaka	India	NGO	
Water	Water Distribution	Tokyo	Japan	In-house	
		Emefuloni	South Africa	PPP	BOT
		Austin	USA	Public	Regulation, subsidy

\* ESP - Energy saving performance; EPC - Energy performance contracting; PFI – private finance initiative; BOT - Build Operate and Transfer.

Source: [4]

However, there has been some reluctance by cities, mostly in the USA, to allow private funds to own core infrastructure and an even greater reluctance to allow private companies to profit from the infrastructure. Examples of initiatives which have been deployed to stimulate PPP funding for smart city projects include:



- *Financial and tax incentives*: the government of South Korea has introduced various kinds of financial and tax incentive policies to facilitate smart city infrastructure PPP financing, to support its First 5-Year Action Plan for Green Growth, initiated in 2009. Incentives include [4]:

- Construction subsidies: the ratio of subsidy to construction cost for environmental projects is stipulated by law (50–80 %) where more green-oriented projects are eligible for larger subsidies than the other projects.

- Compensation for base cost: the government assumes a portion of investment risk. This risk is limited to what the government's costs would have been in the case of a public-financed project; subsidies are provided only when the actual operational revenue surpasses 50 % of investment risk.

- Infrastructure credit guarantees via the Infrastructure Credit Guarantee Fund (ICGF): the ICGF provides credit guarantees to concessionaires who want to obtain loans from financial institutions for PPP projects.

- *Enlisting the support of a champion*: P3 Global Management (P3GM), a US privately owned company, enlisted the support of Bill Clinton to help change the minds of city mayors in the USA about the benefits of PPP.

In June 2013, at the Clinton Global Initiative, the US Conference of Mayors, which represents more than 1300 cities, passed a key resolution to support public-private partnerships in America. As part of the agreement, P3GM will work with US cities to develop smart city public-private partnerships, provide the upfront cash investment for the project and implement a range of smart city solutions such as networked light-emitting diode (LED) street lighting, increased broadband access, interactive informational kiosks and public Wi-Fi hotspots. In return, P3GM secures the long-term management and investment rights of the assets.

**Green Bonds.** Green bonds are financial instruments that cities may utilise to attract private finance for smart city projects. Green bonds are fixed-income securities issued to raise capital for a project that contributes to a low-carbon, climate-resilient economy. Green bonds can be issued by governments, multinational banks or

corporations, which most to date have been issued as AAA-rated securities by the World Bank and other multilateral development banks.

Green bonds have been designed to attract capital from institutional investors or as a means for governments to direct funding to climate change mitigation. The current market size for all green bond issuance, approximately USD 15.6 billion, is still marginal (0.017 %) compared to the capital held in global bonds markets [4]. Some cities such as Chicago have developed their own green bond programmes for energy efficiency and renewable energy goals.

**Energy-Saving Performance Contracts.** Energy-saving performance contracts (ESPCs) have been used to fund smart city projects mostly in the USA. The initial capital investment is provided by the financial community and the services are delivered by energy service companies (ESCOs). The financier is paid back out of the accrued energy savings, with the ESCO guaranteeing a certain level of savings or performance. If the performance standards are not met, the ESCO is responsible for paying back the loan.

An example of where this type of financing was implemented is in the City of Houston. Schneider Electric leveraged an ESPC to perform energy efficiency retrofits on 40 municipal buildings. The infrastructure upgrades decreased the city's emissions and boosted its sustainability rating and also saved the city \$3 million annually in energy and water costs.

**Tax Increment Financing.** Tax increment financing (TIF) is an economic development tool used in the USA and Canada to encourage the redevelopment of areas in need of revitalisation and brownfield remediation. Cities designate a TIF area for capital improvements and then earmark any future growth in property taxes to pay for investments in infrastructure and other economic development initiatives.

TIFs were first introduced in the USA in 1952 and have been widely used by some states. For example, in Chicago, 10 % of all property taxes were earmarked for TIF purposes, and TIF districts covered more than 25 % of the city's geographical area. TIFs were first introduced in Canada in 2008 and are not nearly as widespread as in the USA.

**Crowd Financing.** Crowd financing is a method of raising funds from individuals who network and pool their money, usually via the Internet, to support efforts initiated by other people or organisations. Although this funding mechanism is still in its infancy, crowd funding has been identified as a potential funding mechanism for supporting citywide projects and overcoming barriers related to financial and other constraints [3]. For example, the City of Chicago is a case where local community members are willing to play a role in the implementation of renewable energy projects through a community-based crowd-funding model [1].

**Private Investment.** Some smart city projects are funded entirely by private companies. For example, the City of Incheon gave development rights to a 70/30 partnership between developer Gale International, a global estate development and investment firm, and construction manager POSCO E&C, a Korean steelmaker, to develop New Songdo City. The project has an estimated cost of \$35 billion and in 2006 Morgan Stanley became the first financial institution to make direct cash investment, totalling \$350 million.

Private companies may also be prepared to help fund smart city projects when they can directly benefit from the project. For example, Duke Energy provided USD4.1 million to set up an energy efficiency project in Charlotte, USA. The project, which uses connected electricity meters to better match supply and demand and educate employees on more efficient energy usage. The benefit for Duke Energy is that the project helps it anticipate and meet peaks in demand without having to invest in costly new generating infrastructure, and in addition the lost revenues resulting from reducing energy consumption are paid to Duke Energy by the North Carolina Utility Commission.

## References

1. Chicago Business Bulletin (2023). Chicago land's green future. Issue No. 6. URL: <https://worldbusinesschicago.com/app/uploads/2023/10/Chicagolands-Green-Economy.pdf>.

2. EU-China Smart and Green City Cooperation (2014). Comparative Study of Smart Cities in Europe and China prepared for Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) DG CNECT, EU Commission with China Academy of Telecommunications Research.

3. International Monetary Fund (2023). Financial sector policies to unlock private climate. Finance in emerging market and developing economies.

4. Merk O., Saussier S., Staropoli C., Slack, E., Kim, J-H (2012). Financing Green Urban Infrastructure. OECD Regional Development Working Papers 2012/10. OECD Publishing. URL: <http://dc.doi.org/10.1787/5k92p0c6j6r0-en>  
<http://dc.doi.org/10.1787/5k92p0c6j6r0-en>.

*Володимир МАЗУР*

Західноукраїнський національний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ**

Сучасний туризм переживає значні трансформації, відображаючи нові реалії технологічного, культурного та екологічного середовища. Розвиток цієї галузі невіддільно пов'язаний з рядом ключових трансформаційних аспектів, які впливають на споживачів послуг та стратегії бізнесу.

Технологічні інновації стають головним фактором трансформації туристичної галузі. Штучний інтелект, віртуальна реальність та блокчейн технології впливають на всі аспекти туристичного відділу, від планування та бронювання до самого досвіду подорожі.

Зростає увага до сталості та екологічної стійкості. Туристи стають більш усвідомленими щодо екологічного впливу своїх подорожей та активно обирають екологічно чисті форми відпочинку, що призводить до розвитку екотуризму та створення нових екологічних продуктів.

Змінюється попит та споживчі пріоритети. Поява нових поколінь туристів, зокрема мілленіалів та покоління Z, вносить зміни у вимоги до видів подорожей, культурного та пригодницького туризму, що вимагає адаптації туристичних послуг до їхніх потреб.

Глобалізація та культурний обмін залишаються важливими факторами у сучасному туризмі. Цей процес сприяє розширенню міжнародних туристичних потоків та обміну культурними цінностями, але потребує адаптації до міжкультурних взаєморозумінь.

Крім того, не можна не згадати про вплив пандемії COVID-19 на туристичну галузь. Криза спричинила значні зміни в підходах до безпеки, стратегіях та попиті, що прискорило цифрову трансформацію та вимагає постійного переосмислення стратегій розвитку.

Поширення коронавірусної інфекції (Covid-19) обмежив міжнародний туризм та змусив багатьох людей зосередитися на внутрішньому туризмі.

Люди почали обирати короткі внутрішні подорожі й віддавати перевагу безпечним та малолюдним місцям відпочинку. Бюджетні внутрішні подорожі стали популярним варіантом для туристів багатьох країн.

Не виключенням є Україна, туристична галузь якої переорієнтувалась на внутрішній туризм в період пандемії. З початком війни з Росією у 2022 році подорожі Україною не втратили популярності. Більше того, вони стали чи не єдиним способом відпочити й відновити свої сили для багатьох громадян України, які не мають можливості подорожувати за кордоном. Україна знову повернулась до ТОП-10 найпопулярніших напрямів.

Внутрішній туризм має важливе значення для економічного, культурного та соціального розвитку кожної держави. Не виключенням є Україна, яка володіє значним туристичним потенціалом і має всі передмови для розвитку внутрішнього туризму.

Туристичний сектор є досить вразливим і залежним від ситуації в країні. Пандемія, війна, пов'язані з цим обмеження на виїзд за кордон, економічна

нестабільність мають значний вплив на попит на туристичні послуги та загальний рівень розвитку галузі.

Щороку Україну відвідувало близько 13–15 млн гостей. Однак пандемія COVID-19 в 2020 році призвела до раптового зменшення кількості відвідувачів. За цей рік до України приїхало всього 3,3 млн туристів, з яких 1,8 млн прибуло у перші три місяці. Саме в цей час почав розвиватися внутрішній туризм

У 2021 році туристичні потоки почали відновлюватися. Іноземні туристи знову вирушили до України, завдяки чому було прийнято 4,3 млн гостей, з яких 70% склали європейці.

У березні та квітні 2022 року, які стали критичними періодами для України, індустрія подорожей практично зупинилась. Південні регіони країни стали недоступні для туристів у зв'язку з окупацією частини території та зонами активних бойових дій. Херсонська, Миколаївська та Запорізька області, які раніше славилися своїми курортами, не приймали відвідувачів через небезпеку для життя і здоров'я людей.

Відновлення туристичного напрямку розпочалося завдяки центральним та західним областям, але досягнути показників перших місяців року так і не вдалося.

У статистиці українського туроператора Join UP! було зафіксовано значний ріст попиту на подорожі Україною у жовтні 2022 року. Кількість заброньованих турів збільшилася майже вдвічі порівняно з аналогічним періодом минулого року, що свідчить про те, що бажання подорожувати та відпочивати залишаються високими навіть у складних умовах. В грудні 2022 року частка проданих турів Україною склала 40% .

Люди прагнуть відпочивати в безпечному та спокійному середовищі, де можна відновити своє здоров'я та емоційний стан, про що свідчить статистика продажів, опублікована компанією Join UP!, яка спеціалізується на продажі туристичних послуг в Україні. Згідно з опублікованими даними, більшість замовлень (44,4%) пов'язані з санаторними турами. На другому місці за

популярністю – поїздки до Карпат (29%). Третім за популярністю напрямком є гірськолижні курорти (19,5%), попит на які зростає в зимовий період.

Туристи все частіше віддають перевагу подорожам на одну людину або зі своєю родиною, а не в групах. В останній рік помітна тенденція звуження горизонту планування подорожей. За даними експертів, якщо раніше українці планували свої подорожі як мінімум за місяць, то тепер цей час став значно коротшим.

Новою тенденцією внутрішнього туризму стало зменшення тривалості подорожей. Як правило, відпочинок обмежується вікендом або короткими вихідними. Короткі подорожі Україною найчастіше розглядаються не як відпочинок, а як «перезавантаження».

Крім того, зростає попит на pet-friendly готелі, оскільки більшість туристів не хочуть залишати своїх улюбленців наодинці під час подорожі. Це приводить до збільшення кількості готелів, які дозволяють розміщення з тваринками

Війна змінила портрет українських туристів, що подорожували у 2022 році. Кількість жінок, які подорожували минулого року, зросла в 4–5 разів в порівнянні з чоловіками. Також значно зросла кількість людей, які замовляють тури для однієї особи.

Крім того, стало популярним брати участь в туристичних програмах, що спрямовані на допомогу Збройним Силам України. Такі подорожі не лише допомагають зібрати гроші на потреби ЗСУ, але й дозволяють відчувати себе часткою великої справи і зробити щось корисне для своєї країни.

Через війну надходження до держбюджету від туристичної галузі за 2022 рік скоротилися на 31% в порівнянні з 2021 року. Найбільша частка надходжень до держбюджету за минулий рік сплачена готелями – 898 млн грн. Однак ця сума все ж на 30% менша ніж у 2021 році.

Разом з тим, розвиток внутрішнього туризму ускладнює ряд проблем: військові дії; втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів; руйнування туристичної інфраструктури; порушення логістики; розміщення окупаційних військ на території туристичних центрів; втрата трудових ресурсів.

Для вирішення цих проблем пропонується здійснення наступних заходів: забезпечення безпеки на території країни шляхом надання інформації про потенційні небезпеки та попередження туристів про зони, які є небезпечними для відвідування; відновлення історичних та культурних об'єктів; розробка альтернативних маршрутів; відбудова туристичної інфраструктури, доріг та інших інфраструктурних об'єктів; підтримка туристичної галузі з боку держави; підтримка працівників туристичної галузі.

Трансформаційні аспекти розвитку сучасного туризму відображають складний і динамічний характер галузі. Відкриваючи нові можливості та виклики, вони вимагають від учасників туристичного ринку гнучкості, інновацій та вміння адаптуватися до змін у споживчих та технологічних тенденціях.

*Любомир ПРИДЮК,*

*Орест КАЧУРОВСЬКИЙ*

Західноукраїнський національний університет

## **МІСЦЕ І РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕЇ В КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІЇ**

Україна та її громадяни продовжують переживати один із найважчих та найскладніших періодів своєї історії, але саме від нього залежить доля країни. Вже після здобуття незалежності постало питання стосовно подальшого зміцнення держави, забезпечення стабільності та запобігання поділу країни за ідеологічними та національними ознаками. І одним з елементів, що виконує всі ці функції одразу, є українська національна ідея. Вона забезпечує стабільність консолідації, цілісність суспільства та єдність українського народу. Існування політичної нації не є можливим без розвинутої національної ідеї з міцними фундаментальними засадами [6, с. 391].

Одне з визначень поняття «консолідація» звучить як «... об'єднання, згуртованість, спільність окремих осіб, груп, організацій та спільнот з метою



посилення боротьби для досягнення загальної мети». Крім того, консолідація – це один із важливих засобів систематизації законодавства. Деякі автори зауважують, що консолідація є самостійним видом систематизації нормативних та правових актів, що можуть об'єднуватися за інституціональною та галузевою ознакою [1, с. 130].

Поняття ж політичної консолідації можна трактувати як різновид об'єднувачих процесів за умов досягнення суспільного консенсусу, що формується та утверджуються засобами політичного правління та інтеграцією соціуму [1, с. 131]. Морарь М. В. вбачає основну роль у процесі формування політичної нації та подальшої її консолідації саме у «національній ідеї». Українські політологічні словники дають такі визначення цьому терміну: «1) політичний проєкт майбутнього нації, імператив її свідомості й чину, смисложиттєвий чинник національного розвитку; 2) певний комплект вірувань, національного світобачення і розуміння своєрідний духовно - інтелектуальний потенціал нації, людини - державотворця і співгромадянина; 3) система ціннісних орієнтирів, що полягає в урахуванні інтересів усіх верств суспільства, усіх народів; 4) форма державного самоусвідомлення народу, показник того, як народ розуміє себе, своє місце і роль у світі» [2, с. 110].

Поняття «національна ідея» вперше використав П. Куліш у 1879 році, але її формування сягає ще Київської держави, коли і почалось формування українців, як нації. Різні автори розуміли поняття «національної ідеї» по своєму. Для П. Кононенка це «...Пам'ять, Дух, Воля і Свідомість нації, її Етика і Естетика». Для Д. Донцова це боротьба за право називатись державою, суть його трактування національної ідеї – постійний бій за своє існування [5, с. 37-40].

Професор А. Свідзинський розуміє «національну ідею» як комплекс фундаментальних ідей, пов'язаних з розбудовою нації, в першу чергу у соціальній сфері. Він виділив основні складники української національної ідеї:

- Ідеали свободи та демократії;
- Вимога розбудови сильної національної соборної держави;
- Етнічний склад як гасло «Україна для українців»;

- Домінування Української культури для забезпечення єдності нації як етнополітичної спільноти;
- Визначення свого покликання в світі;

Дивлячись на перелічені вище приклади, можна побачити, що національна ідея була саме тим чинником, який не тільки сформував український народ, а й дозволив йому залишитись об'єднаним століттями, не дивлячись на всі спроби асиміляції в інші держави. Це доводить важливість ролі національної ідеї в становленні України, як держави [6 с. 23].

Розглядаючи українську національну ідею сьогодення, все стає не так однозначно. У сучасному світі вона є пов'язаною з державним курсом, ставлячи певні цілі перед урядом і показуючи, як саме треба розвиватись. А позаяк ми досі не маємо чіткого визначення цього поняття, тому змогли об'єднатись тільки перед лицем спільної загрози. Дослідження від «Разумков Центр» показало, що після початку повномасштабного вторгнення рф частка українців, які вважають що Україна здатна подолати існуючі проблеми, зросла, якщо порівняти дані з 2021 роком (граф. 1 і 2) [7, 8].



Рис. 1. Графік дослідження, 2023 р.

## Як Ви вважаєте, чи здатна Україна подолати існуючі проблеми та труднощі?



Рис. 1. Графік дослідження, 2021 р.

Підсумувавши всі вищеперечислені факти, можна дійти до певного висновку. Національна ідея є ключовим фактором у об'єднанні будь-якої нації, особливо української, суть якої – свобода, воля. Саме це століттями допомагало виживати українцям, в процесі зберігаючи та примножуючи звичаї і традиції. Національна ідея створила фундамент для формування української політичної нації та незалежної держави, вказуючи подальший шлях розвитку. Тому національна ідея відіграла головну роль у формуванні і подальшій консолідації української нації.

### Список використаних джерел

1. Петухова, О. В. Консолідація: сутність і види. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. С. 130-135.
2. Морарь М. В. Національна ідея як чинник консолідації українського суспільства. *Грані*. 2014. № 8. С. 108–113.
3. Свідзинський А. Українська національна ідея та шляхи її втілення у світоглядні та ідейні засади українського націоналізму. *Козаки*. 1997. С. 4.
4. Волковецький С., Петрів Я. Про Українську національну ідею як духовний закон нації. *Просвіта Прикарпаття*. URL: <http://uaprosvita.if.ua/про-українську-національну-ідею-як-ду/>

(дата звернення: 20.11.2023).

5. Лук'яненко Л. Національна ідея і національна воля. Київ : МАУП. 2003. С. 296.

6. Морарь М. В. Національна ідея як фактор консолідації українського суспільства. *Гілея. Науковий вісник збірник наукових праць*. №. 131 С. 391-395.

7. Ідентичність громадян України: тенденції змін (травень 2023 р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-traven->

(дата звернення: 20.11.2023).

8. Оцінка громадянами ситуації та процесів, що відбуваються в країні. Ставлення до вступу до Європейського союзу та НАТО (листопад–грудень 2021 р.). *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-ta-protseviv-shcho-vidbuvaiutsia-v-kraini-stavlennia-do-vstupu-do-yevropeiskogo-soiuzu-ta-nato-lystopad-gruden->(дата звернення: 20.11.2023).

*Сергій САРАХМАН,*

*Роман ЗВАРИЧ*

Західноукраїнський національний університет

## **ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ РИНКУ ВЖИВАНИХ АВТОМОБІЛІВ**

У середньостроковій перспективі ринок вживаних автомобілів у всьому світі швидко зростає. Основною причиною цього є поява організованих гравців на ринку в країнах, що розвиваються, які подбали про дефіцит довіри, що переслідує ринок вживаних автомобілів у цих країнах протягом століть. Очікується, що у зв'язку зі зростаючою цифровізацією та здатністю компаній віддалено надавати іммерсивний досвід покупок на ринку вживаних автомобілів буде спостерігатися значне зростання. Крім того, зростання пропозиції послуг з доданою вартістю та різноманітність фінансових провайдерів, що пропонують

кредити на вживані автомобілі, також сприятимуть зростанню ринку вживаних автомобілів по всьому світу. Проте вищі відсоткові ставки можуть відлякати деяких потенційних клієнтів, уповільнюючи зростання ринку.

Такі фактори, як підвищення рівня доходів, зростання попиту на розкішні автомобілі, більш короткі періоди володіння автомобілями, бум імпорту-експорту і зростаюча перевага власників двоколісних транспортних засобів переходити на невеликі та компактні автомобілі, стимулюють зростання ринку. Однак очікується, що відсутність фінансування або дорогі варіанти фінансування в багатьох країнах для автомобілів, що були у використанні, будуть перешкоджати зростанню ринку. В той час, як фінансування нових автомобілів легко отримати, для вживаних автомобілів пропонують вищу процентну ставку та важку процедуру санкціонування. Однак із поступовим зростанням в організованому секторі ситуація на ринку змінюється. Великі гравці, такі як Toyota, BMW, Maruti Suzuki і т.д., вийшли на ринок вживаних автомобілів в Індії. На ринку в країнах з економікою, що розвивається, таких як Індія, домінують неорганізовані гравці, які не володіють запасами, а розвиваються на платформі для продажу C2C. Вони отримують дохід за рахунок комісійних, зароблених за рахунок продажу автомобілів на своїх онлайн-платформах. Тим не менше, організований і напіворганізований сектори неухильно наздоганяють і, як очікується, відіграватимуть значну роль до кінця прогнозованого періоду. Очікується, що найбільшим ринком стане Азіатсько-Тихоокеанський регіон, за яким підуть Північна Америка та Європа [1].

Зміцнення онлайн-інфраструктури позитивно впливає на ринок вживаних автомобілів. В міру того, як проникнення смартфонів та Інтернету в країнах з економікою, що розвивається, особливо в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, зростає, ринок вживаних автомобілів стає все більш організованим, тому що роздрібні продавці вживаних автомобілів використовують цифровізацію, щоб зробити ринкові пропозиції привабливими. Такі можливості, як величезна кількість фотографій та відео на онлайн-платформі та простий онлайн-сервіс миттєвого фінансування, залучають все більше клієнтів до купівлі автомобілів,

що були у використанні. У зв'язку з зростаючою тенденцією в галузі технологій купівля вживаних автомобілів через онлайн-продажу стала найкращим вибором для клієнтів за останні кілька років. Крім того, вона надає додаткові можливості для моніторингу всіх необхідних документів, продуктивності та сервісних записів транспортного засобу. Споживач може порівняти широкий спектр варіантів і застосувати бажаний фільтр, щоб знайти найбільш підходящий автомобіль, що відповідає його критеріям. На ринок виходить багато нових компаній з виробництва вживаних автомобілів, і це продовжуватиметься найближчими роками. Компанії конкурують із існуючими гравцями, надаючи індивідуальні послуги, новий автопарк та стратегію низьких цін. Компанії, як і раніше, фокусуватимуться на тому, щоб залишатися попереду на основі додаткових послуг, що надаються потенційним клієнтам, зниження витрат на обслуговування, впровадження преміальних і доглянутих моделей та функцій транспортних засобів у свої автопарки, щоб захопити значну частку ринку [2].

Так, в травні 2022 року індонезійська омніканальна компанія з виробництва вживаних автомобілів Moladin, яка працює за рахунок офлайн- та онлайн-продажів, залучила фінансування серії В на суму 95 мільйонів доларів США. Крім того, фінансування сприятиме розвитку автомобільної екосистеми компанії та подальшому розвитку дилерської мережі, агентів та клієнтської мережі. На ринку Північної Америки, де співвідношення продажів вживаних автомобілів до продажу нових автомобілів становить майже 2 до 1, багато нових гравців, таких як Fair і Vroom, використовують штучний інтелект та аналітику великих даних, щоб диференціювати свій бренд та пропозиції від дилерів вживаних автомобілів. Великі OEM-виробники зараз інвестують у сегмент вживаних автомобілів, щоб збільшити свої доходи. Технічно підковані клієнти вікової групи від 25 до 40 років потребують таких функцій, як наскрізні транзакції, доставка додому, цифрові рекомендації, що базуються на поведінці водія та способі життя клієнта, а також цифрові тест-драйви. Гравці на ринку надають клієнтам бездоганний та безперешкодний доступ до специфікацій автомобілів, звітів про продуктивність та інформації про запаси, щоб допомогти їм приймати обґрунтовані рішення.

Mercedes-Benz використовує технологію блокчейн для зберігання та ведення історії технічного обслуговування вуглецевого сліду автомобілів у Пекіні. 35% вуглецевого сліду автомобіля приходить на виробника. Mercedes-Benz і PlatOn планують зберігати дані про весь життєвий цикл автомобіля [3].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон – ринок, що найшвидше зростає. Китай є найбільшим у світі автомобільним ринком через величезний обсяг автомобілів, присутніх у країні. У 2021 році в країні було продано 21,48 млн. одиниць легкових автомобілів. Загальна кількість присутніх легкових автомобілів за цей же період склала близько 282 мільйонів одиниць. Через таку велику кількість автомобілів приплив продукції на ринок вживаних автомобілів у Китаї великий. З швидкою електрифікацією автопромисловості країни власники двигунів внутрішнього згоряння продають свої автомобілі та переходять на електроавтомобіль. Це збільшило кількість автомобілів, доступних для покупки серед вживаних авто, що призвело до потенціалу зростання протягом прогнозованого періоду. Індія є ще одним великим ринком для вживаних автомобілів через тривалий термін служби транспортних засобів у країні. В Індії купівля вживаного автомобіля обумовлена доступністю. Таким чином, перевага хетчбекам початкового рівня велика. Індустрія вживаних автомобілів готова набрати ще більше обертів, оскільки уряд Джакарти планує розширити правила дорожнього руху, які набудуть чинності, та обмежити вік транспортних засобів максимум 10 років до 2025 року.

З початку року в Україні пройшли першу реєстрацію 106 тис. легковиків, що були ввезені з-за кордону. Лише за липень цей показник становив 18,8 тис. машин, що на 9% більше, ніж у червні. На вершині топ марок – Volkswagen і Renault. Липнєве поповнення автопарку країни вживаними авто стало найбільшим за останні 11 місяців. Загалом у 2023 році українці в 3,3 рази частіше реєстрували вживане авто з-за кордону, ніж купляли нові в салонах. Середній вік вживаних машин, які у липні перейшли на українські номери, становить 10 років. Найбільшою популярністю на вторинному ринку користуються бензинові авто – 44%; далі йдуть дизельні – 33%; електромобілі – 15%; авто з ГБО – 5%; гібриди

– 3%. Лідером реєстрацій серед автомобільного «секонд-хенду» став Volkswagen Golf. Середньостатистичний вік автомобіля в Україні становить 21,5 років [4]. Середній вік автопарку країни показує низьку купівельну спроможність населення та погану екологічну та технічну безпеку транспортних засобів і стан доріг. В Україні витрати, пов'язані з автомобілем, набагато нижчі за ідентичні витрати в інших країнах. У нас поки що немає дорожнього збору, скасовано техогляд і автоцивілка найдешевша в ЄС. Проте для більшості українців автомобіль залишається предметом розкоші.

### **Список використаних джерел**

1. Мовчаренко В.В. Аналіз ринку легкових автомобілів / В.В. Мовчаренко, В.В. Гливенко // *Науковий вісник*. 2020 № 3. С. 176-179.
2. Андреев О.В. Перспективи розвитку державного регулювання у сфері автомобілебудування: теоретичні та практичні аспекти / О.В. Андреев // 2020. № 4. С. 5-10.
3. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток ринку легкових автомобілів та їх промислових підприємств: стратегічне управління. 2017. № 308. С. 218- 221.
4. Імпорт авто з пробігом: топ-20 «свіжопрігнаних» легковиків початку 2020-го. URL: <https://auto.ria.com/uk/news/topnews/250183/import-b-u-top-20-svezheprignannykh-legkovushek-nachala-2020-go.html>.

*Віталій СОРОКА,*

*Олександра БРАТКО*

Західноукраїнський національний університет

## **ПІДХОДИ І МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОРГОВОЇ МАРКИ**

Лояльність досить важко обчислити, оскільки, в основному, покупець не буде досить часто постійно придбавати той самий бренд чи марку. Тим не менше,



у конкретному виборі все-таки існує частка логіки і зв'язку. Щодо методів оцінки споживчої лояльності, то можна їх розділити на дві групи. Перша – математичний метод, орієнтований на створення графіку лояльності, який відображає задоволеність покупців на основі розрахунку впливу факторів, що впливають на лояльність і чистий індекс підтримки. Друга група - це емпіричні методи, які дозволяють визначити лояльність і виявити її рівень [1].

При оцінці споживчої лояльності найбільш розповсюдженими серед другої групи можна виділити такі методи:

1. Метод розділення потреб.
2. Метод Райхельда.
3. Конверсійна модель Дж. Хофмеєра і Б. Райза.
4. Метод експертів авіакомпанії ANA.
5. Метод Д. Аакера.

Метод розділення потреб, який виник ще у 50-их роках ХХ століття є досить поширеним. Його суть полягає в чисельному вираженні: загальна кількість покупок відносно частоти та кількості покупок конкретного бренду.

Другий метод - метод Райхельда. Про цей метод можна сказати, що він простий у застосуванні та достатньо ефективний. Райхельд вважав, що справжній лояльний споживач легко висловить високу думку про марку чи фірму перед своїми друзями або близькими, і на цій підставі компанія здобуде додаткових покупців. Рекомендація є своєрідною відповідальністю, яку лояльний покупець бере на себе перед своїми близькими та друзями.

Над третім методом працювали вчені Дж. Хофмеєр і Б. Райз, які розробили конверсійну модель, за допомогою якої можна оцінити ступінь або рівень прихильності покупців. Основою цього методу є: задоволення продукцією, альтернатива продукту, коливання і важливість вибору продукту.

Четвертим є метод експертів авіакомпанії ANA. За цим методом досліджується взаємозв'язок між ступенем задоволення покупців та їх лояльністю. До суті методу можна віднести той факт, що від компанії вимагається не лише задовольнити покупця, а й перевищити будь-яке його

очікування, оскільки при неповному задоволенні покупець може легко переключити своє зацікавлення на товарну марку або фірму конкурента. Залучення постійних покупців відбувається зі зростанням показника лояльності, привертаючи тих, хто ще не зробив свій вибір. Заохочення повторних покупок здійснюється для утримання покупців.

Суть методу Д. Аакера полягає в існуванні кількох показників при вимірюванні лояльності:

- сприятливе ставлення до фірми чи товарної марки;
- спостереження за моделями споживчої поведінки;
- прихильність;
- задоволення;
- урахування витрат на переключення.

У процесі отриманих результатів можна визначити рівень споживчої лояльності, використовуючи окремі параметри, такі як оцінка товарної марки чи дії покупців, а також всі параметри в комплексі.

### **Список використаних джерел**

1. Зозульов О.В. Аналіз ставлення споживачів до торгівельної марки: огляд сучасних тенденцій і підходів // Маркетинг в Україні. - 2002. - №1. - С. 4-8
2. Lambin J. J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London: Macmillan Business, 2012. 624 p.

*Олена СОХАЦЬКА,  
Олександр СОХАЦЬКИЙ*  
Західноукраїнський національний університет

## **ПАЛЕСТИНО-ІЗРАЇЛЬСЬКА ВІЙНА: ГЕОПОЛІТИЧНІ НАСЛІДКИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Після Другої світової війни країни Заходу, в першу чергу Європи та Північної Америки, більше 75 років жили без війни, натомість у

постколоніальних країнах Азії та Африки військові конфлікти не закінчувалися. За даними Стокгольмського інституту вивчення війни на початок 2022 року крім російсько-українського військового протистояння у світі налічувалося більше 200 військових конфліктів, у яких на *proxu* умовах були задіяні США, росія, Туреччина, віднедавна Іран та опосередковано допомагав Китай.

Одним із найскладніших військових протистоянь є палестино-ізраїльське протистояння, що не припиняється з 1947 року, з часу прийняття ООН рішення про створення на території колишнього британського мандату Палестини двох держав Ізраїлю та Палестини. Згідно цього рішення було створено державу Ізраїль, Палестина як держава не відбулася до сьогодні.

З того часу Ізраїль живе в умовах перманентної війни з усіма мусульманськими країнами-сусідами (Йорданією, Ліваном, Сирією, з самого початку і з Єгиптом), а також з терористичними організаціями ХАМАС, Хезбала, Брати мусульмани, що сповідують радикальний іслам, ставлячи за мету знищення євреїв та їхньої держави та заснування на Святій землі незалежної держави Палестина.

7 жовтня 2023 року відкрило новий етап цього протистояння. ХАМАС використав політичну нестабільність у Ізраїлі, здійснивши безпрецедентний за жорсткістю напад на Ізраїль із Сектору Газа, коли одночасно з проривом кордону на територію єврейської країни було запущено за перші 20 хвилин 5000 ракет. Не дивлячись на надмірну жорстокість відносно мирного населення та іноземних громадян, які брали участь у музичному фестивалі поблизу кордону з Сектором Газа, розпочавши бомбардування її території, і особливо після початку наземної операції Ізраїль програв інформаційну війну Палестині, (в першу чергу ХАМАС).

Світ розколовся та два табори. Країни ісламського світу у переважній більшості підтримали Палестину (прямого осуду Ізраїлю та демонстрацій проти нього не було лише у сунітських монархіях Саудівській Аравії, ОАЕ, Бахреїні). Натомість у країнах Заходу уряди підтримали право Ізраїлю на захист, а «вулиця» у більшості випадків підтримала Палестину.

Ця війна матиме досить вагомі геополітичні наслідки для світу в цілому. ХАМАС - це потужна бойова організація, а Близький Схід - це вузол світових інтересів, в якому сплітаються інтереси багатьох глобальних гравців: Китаю, США, Європейського Союзу, і рф. Це енергетика, нафта, транспортні коридори, логістика, економіка. І, відповідно, кожен гравець, якщо він вважає себе гравцем такого світового рівня, безумовно повинен бути присутнім в цьому регіоні.

Саме проблема державної незалежності Палестини в контексті визнання права Ізраїлю на існування стала одним з найбільших глобальних вузлів геополітичних взаємин упродовж другої половини ХХ – початку ХХІ ст., спричинивши численні воєнні конфлікти, великі людські втрати. Поступово в цей конфлікт в часи холодної війни були втягнуті не лише країни Близького Сходу, але й геополітичні лідери – США й ЄС, надаючи йому ідеологічної забарвленості.

«Тектонічні» геополітичні розломи від вогнища цього конфлікту розходяться по всьому світу, на очах відбувається подальша радикалізація ісламу, оскільки ісламський тероризм – це також значною мірою є наслідком невирішеності цього питання. Загостриться протистояння США та Ірану, Іраку та Сирії, що уже загрожує напливу біженців в Європу, оскільки попри інформаційну підтримку, країни сусіди не бажають приймати палестинських біженців. Значно зростає деструктивна політична активність росії на Близькому Сході. Від розпорошеності допомоги Україні та Ізраїлю, яку надають США та колективний Захід, виграють Китай, росія та Іран.

Євросоюз, зокрема, також опинився перед непростим вибором. Річ у тім, що ЄС у своїй політиці щодо регіону був сфокусований не лише на миротворчості, а й на прямій підтримці Палестини, основним донором якої впродовж десятиріч була саме об'єднана Європа. Рішення про припинення цього фінансування не знайшло підтримки у країнах ЄС, наразі допомога продовжує надходити у Сектор Газа та Західний берег річки Йордан.

За цих умов свою політику щодо регіону доведеться формувати також Україні, одночасно зважаючи на позицію ЄС (до якого ми інтегруємося), США

(від яких залежить наша безпека), Ізраїлю (який, як і ми, бореться з терористами) та арабських держав (за підтримку яких Київ наполегливо бореться). Нормалізація відносин Ізраїлю з арабським світом під великим питанням!

Ізраїль є однією з найбільш розвинених економік Близького Сходу. Провідні галузі – виробництво високотехнологічного обладнання для різних сфер, фармацевтика, туризм. Основні торговельні партнери - США, Китай, ЄС. ВВП 488 млрд. дол. (Україна 386,6 млрд. у 2022 році) ВВП на душу населення (відповідно 42594 та 3900 доларів !)

Значну частину грошей уряд Ізраїлю спрямовує на інновації. За даними Світового банку, країна витрачає на науково-дослідні та конструкторські роботи понад 5% ВВП. Для порівняння: США витрачають 3,4%, Україна –0,4%.

Ізраїль не має свого винищувача і багато зброї імпортує, але є головним світовим виробником БПЛА, має потужні ракети, системи протиповітряної оборони "Залізний купол" та "Праща Давида", новітні модифікації танків Merkava, воєнні супутники та, ймовірно, ядерну зброю.

Може скластися враження, що ізраїльський ОПК розвивався сам по собі: хтось щось придумав, почав виробляти та цим «чимось» воював, чарівним чином подолав кризу та перетворився на світового оборонного гіганта. Насправді ж за ізраїльським успіхом стоять продумана політика держави та жертви всього єврейського народу.

Перш за все, мова про шалені витрати на оборону. Десятиліттями Ізраїль витрачав на армію 15-30% ВВП. Крім того увесь цей час Ізраїль отримував військову допомогу від США. Країна економила на інших сферах і протягом життя двох поколінь зосереджувалася на захисті країни. Після кожної війни Ізраїль готувався до наступної. Україну чекає такий же шлях. На 2024 рік передбачено 21,6% ВВП (росія планує більше 6% ВВП -112 млрд. дол.( у 3 рази більше, ніж у 2021 році ) Це - третина бюджету.

Уроки для України: потрібно шукати нішу на ринку озброєнь. У сучасному світі Україна не зможе повністю забезпечити свою армію. Потрібно шукати сильні сторони і розвивати саме їх, а не виробляти все й одразу.

Використати досвід бойових дій. Завдяки надійному посереднику між армією та виробниками зброя буде більш ефективною та конкурентною на світових ринках.

Кадри вирішують усе. Завдання для держави – зробити професію інженера на оборонному заводі почесною та високооплачуваною. В українській діаспорі за кордоном є безліч талановитих інженерів та програмістів. Як їх повертати на батьківщину – питання відкрите.

Держпідприємства можуть бути ефективними. Для цього вони мають почати працювати за правилами бізнесу. Корпоратизація «Укроборонпрому» має бути завершена якомога швидше. Перемогти сильного ворога можливо. Іде війна за виживання і Україна має перетворитися на великий оборонний завод, навіть якщо його доведеться будувати під землею.

*Олександр СОХАЦЬКИЙ*

Західноукраїнський національний університет

## **ОСНОВНІ ПАРАДИГМИ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ ТА ДЕКОЛОНІАЛІЗАЦІЇ**

Друга світова війна стала переломним моментом у розвитку міжнародних економічних відносин. Вона призвела до руйнування старої системи світової економіки, заснованої на колоніальному світопорядку, та до формування нових парадигм міжнародної економічної співпраці. Парадигми міжнародних економічних відносин є основоположними принципами, на яких базується міжнародна економічна співпраця. Вони визначають мету, напрямок та методи цієї співпраці. Після Другої світової війни у світі склалися дві основні парадигми міжнародних економічних відносин:

- Парадигма багатостороннього співробітництва. Ця парадигма була заснована на принципах свободи торгівлі та міжнародного співробітництва. Вона була закріплена у статуті Організації Об'єднаних Націй та у документах Бреттон-Вудської системи.

- Парадигма розвитку. Ця парадигма була заснована на принципах допомоги країнам, що розвиваються, у їхньому економічному розвитку. Вона була закріплена у документах ООН та у документах Римського клубу.

- Парадигма багатостороннього співробітництва спрямована на розвиток міжнародної економічної співпраці на основі принципів свободи торгівлі та міжнародного співробітництва. Основними принципами парадигми багатостороннього співробітництва є:

- Свобода торгівлі та інвестицій.
- Міжнародне співробітництво у сфері економіки.
- Міжнародна економічна взаємодопомога.

Парадигма розвитку спрямована на допомогу країнам, що розвиваються, у їхньому економічному розвитку. Ця парадигма була закріплена у документах ООН та у документах Римського клубу. Основними принципами парадигми розвитку є:

- Допомога країнам, що розвиваються, у їхньому економічному розвитку.
- Дорівняння у правах країн, що розвиваються, з розвиненими країнами.
- Справедливий розподіл світового багатства.

Злам колоніального світопорядку призвів до значних змін у міжнародних економічних відносинах. Нові незалежні держави прагнули до економічного розвитку та дорівняння у правах з розвиненими країнами. Це призвело до зростання ролі міжнародних організацій у розвитку міжнародних економічних відносин. Міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк та Міжнародний валютний фонд, стали важливими інструментами у реалізації міжнародної економічної співпраці. Ці організації надають допомогу країнам, що розвиваються, у їхньому економічному розвитку, а також сприяють розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій. Злам колоніального світопорядку також призвів до зростання ролі регіональних організацій у міжнародних економічних відносинах. Регіональні організації, такі як Європейський Союз, Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА) та Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН), стали важливими платформами для розвитку

регіональної економічної співпраці. Після Другої світової війни у світі склалися нові парадигми міжнародних економічних відносин, які домінують і до сьогодні. Ці парадигми сприяли розвитку міжнародної економічної співпраці та економічному розвитку країн світу.

*Дмитро СТЕПАНЧУК,*

*Максим ЖИВКО*

Західноукраїнський національний університет

## **РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АРАБСЬКИХ КРАЇНАХ**

Корпоративне управління в арабських країнах стає предметом все більшого інтересу у зв'язку зі стрімким економічним розвитком та прагненням до впровадження міжнародних стандартів. Міжнародний досвід в галузі корпоративного управління може виявити суттєвий вплив на формування ефективних моделей управління в арабських компаніях.

У багатьох арабських країнах традиційно домінує сімейне управління, і багато компаній мають тісні зв'язки з державним сектором. Управління бізнесом часто переходить від покоління до покоління, а це впливає на стратегії та прийняття рішень в компаніях. Проте, у зв'язку з глобалізацією та прагненням до підвищення ефективності, арабські компанії шукають можливості адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління [1].

Міжнародний досвід може принести значний внесок у формування моделей ефективного корпоративного управління в арабських країнах. Використання таких міжнародних стандартів, як COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), OECD Principles of Corporate Governance, ISO 37001 (Система менеджменту протидії корупції), може поліпшити систему управління ризиками, збільшити прозорість та вдосконалити співпрацю з акціонерами. Застосування стандартів OECD, наприклад, може



допомогти забезпечити ефективний контроль акціонерського капіталу та підвищити довіру інвесторів [2]. У відповідь на глобальні тенденції, арабські компанії впроваджують інноваційні підходи до управління, орієнтовані на міжнародний досвід.

Однак, існують певні проблеми та виклики, пов'язані із впровадженням міжнародних стандартів у арабських компаніях. Культурні особливості, що характеризують арабські суспільства, можуть становити бар'єри для повного прийняття іноземного досвіду. Наприклад, концепція корпоративної відповідальності (CSR) може вимагати специфічного підходу в арабському контексті, де вага релігійних та соціальних аспектів велика [3]. Впровадження міжнародного досвіду також може стимулювати інновації в арабському корпоративному управлінні. Використання сучасних технологій, розробка гнучких моделей управління та активне впровадження принципів сталого розвитку можуть стати ключовими елементами модернізації бізнес-практик (Табл. 1).

Таблиця 1

#### Характерні особливості корпоративного управління в арабських країнах

Аспект	Особливості корпоративного управління в арабських країнах
Культурні аспекти	Сильний вплив ісламських цінностей на структуру та прийняття рішень
Структура компаній	Домінування сімейних бізнесів та великих конгломератів
Роль держави	Великий контроль держави над деякими стратегічними секторами
Міжнародний досвід	Потенційний вплив на арабські компанії
Використання COSO в управлінні ризиками	Покращення системи управління ризиками та внутрішніх контролів
Застосування принципів OECD	Підвищення ефективності управління акціонерським капіталом
Впровадження стандартів ISO 37001	Забезпечення етичного підходу та боротьба з корупцією
Проблема	Можливі шляхи подолання
Культурні бар'єри	Адаптація стандартів до місцевого культурного контексту
Відсутність універсальності	Розробка гнучких моделей управління
Особливості економічного оточення	Активна адаптація стратегій до специфіки ринку
Інноваційний підхід	Можливий вплив на арабські компанії
Використання технологій управління	Підвищення ефективності та автоматизація бізнес-процесів

Розвиток гнучких моделей управління	Адаптація до змін у економічному та політичному середовищі
Активне впровадження принципів сталого розвитку	Забезпечення відповідального та сталого бізнесу
Перспектива розвитку	Очікувані результати
Забезпечення сталого зростання	Підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху
Підвищення конкурентоспроможності	Залучення інвестицій, розширення ринків та розробка нових продуктів
Створення сприятливого бізнес-середовища	Покращення бізнес-екосистеми та збільшення довіри інвесторів

Джерело: побудовано автором.

Традиції, культурні особливості та історичний контекст грають визначальну роль у формуванні системи корпоративного управління в арабських країнах. У цих регіонах багато століть накопичувалася унікальна сукупність цінностей та підходів до бізнесу, яка відображається в управлінських практиках компаній [4]. Так, сімейне управління та велике вплив родини на бізнес-процеси є традиційними рисами корпоративного ландшафту арабських країн. Рішення в компаніях часто приймаються на основі родинних зв'язків, а спадкоємці вступають до управління, продовжуючи сімейну традицію. Більш того, велика кількість бізнесів тісно пов'язана з державним сектором, що є результатом історичних взаємодій між бізнесом та політикою в цих країнах.

Міжнародний досвід у сфері корпоративного управління може відігравати ключову роль у модернізації цих традиційних підходів. Залучення іноземного досвіду може допомогти арабським компаніям адаптувати свої стратегії та процеси до високих міжнародних стандартів. Переваги від впровадження міжнародних практик у корпоративне управління включають підвищення прозорості, зменшення ризиків та забезпечення сталої розвитку [5]. Існують певні виклики, які можуть виникнути під час впровадження міжнародних стандартів. Культурні бар'єри можуть ускладнити процес адаптації, оскільки іноземні моделі можуть не завжди враховувати особливості арабського бізнес-середовища. Також можуть виникнути труднощі у реалізації певних аспектів міжнародних стандартів, адаптованих до традицій арабських компаній.

Інноваційні підходи, які вивчаються через призму міжнародного досвіду, можуть виявити значущий вплив на корпоративне управління в арабських компаніях. Використання передових технологій, розробка гнучких стратегій та активне впровадження принципів сталого розвитку можуть стати ключовими елементами для адаптації арабських компаній до сучасних вимог бізнес-середовища та забезпечити їхню конкурентоспроможність у глобальному ринковому просторі. Впровадження міжнародних стандартів та інноваційних підходів взаємодії з економічним, культурним та історичним контекстом дозволяє адаптувати найкращі практики для досягнення високого рівня управлінської ефективності в арабських компаніях.

### **Список використаних джерел**

1. Elbanna S., Abdelzaher Dina M., Ramadan N. Management research in the Arab World: What is now and what is next? *Journal of International Management*. Volume 26, Issue 2. 2020. 100734. ISSN 1075-4253. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100734>.

2. Abdalqhadr, A. The role of corporate governance in economic development. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. (3), 129–142. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-129>

3. Cherian J.; Gaikar V.; Paul R.; Pech R. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2021. 7, 45. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>

4. Mohammad H. S., Maryam P. S. Identifying the Factors that Form Corporate Governance in International Joint Ventures: Learning from the Joint Investment Companies Located in the Middle East. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*. 2023. 17, 1. 125-146. URL: doi: 10.22059/ijms.2023.341106.675039

5. Ten trends in Middle East business to help you prepare for 2023. URL: <https://www.dlapiper.com/en-us/insights/publications/middle-east-initiative-series/2022/ten-trends-in-middle-east-business-to-help-prepare-for-2023>

*Володимир ФАЛЬЧУК,  
Олександр СОХАЦЬКИЙ*

Західноукраїнський національний університет

## **ГЕОПОЛІТИКА ЕНЕРГЕТИКИ ТА РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ**

Енергетика є одним із ключових елементів геополітики. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки держав, їх економічному розвитку та конкурентоспроможності. У сучасному світі світова енергетика все більше залежить від викопних енергоносіїв, таких як нафта, природний газ і вугілля. Ці енергоносії мають обмежені запаси, що викликає занепокоєння з приводу майбутньої енергетичної безпеки світу. Відновлювальні джерела енергії (ВДЕ) є альтернативою викопним енергоносіям. Вони мають ряд переваг, зокрема: не мають обмежених запасів; не є шкідливими для довкілля; можуть генерувати електроенергію локально, що підвищує енергетичну безпеку.

Розвиток ВДЕ може мати значний вплив на геополітику енергетики. Він може призвести до зниження залежності держав від викопних енергоносіїв, а також до зміни балансу сил у світовій енергетичній економіці. Сьогодні світова енергетика перебуває у стані змін. З одного боку, зростає попит на енергію, що зумовлено економічним розвитком країн світу. З іншого боку, обмежені запаси викопних енергоносіїв викликають занепокоєння з приводу майбутньої енергетичної безпеки. Ці фактори призвели до зростання значення відновлювальних джерел енергії. За даними Міжнародного енергетичного агентства, у 2023 році частка ВДЕ у світовому виробництві електроенергії становила 26,7 %. Цей показник продовжує зростати, і очікується, що до 2030

року він досягне 36,2 %. Розвиток ВДЕ має значний вплив на геополітику енергетики. Він може призвести до таких наслідків:

- Зниження залежності держав від викопних енергоносіїв.
- Зміна балансу сил у світовій енергетичній економіці.
- Підвищення безпеки енергопостачання.

Одним із ключових наслідків розвитку ВДЕ є зниження залежності держав від викопних енергоносіїв. Це може призвести до таких змін у геополітиці енергетики:

- Зменшення впливу держав, які є експортерами викопних енергоносіїв, таких як Росія, Саудівська Аравія та Іран.
- Збільшення впливу держав, які є виробниками відновлювальної енергії, таких як Китай, США та Європейський Союз.

Розвиток ВДЕ також може призвести до зміни балансу сил у світовій енергетичній економіці. Це пов'язано з тим, що ВДЕ можуть вироблятися в будь-якій точці світу, незалежно від наявності викопних енергоносіїв. Так, Китай є найбільшим виробником відновлювальної енергії у світі. У 2023 році частка ВДЕ у його енергетичному балансі становила 34,4 %. Це дає Китаю значну конкурентну перевагу перед іншими країнами, які все ще залежать від викопних енергоносіїв.

Розвиток відновлювальних джерел енергії є важливим трендом у сучасній геополітиці енергетики. Він може призвести до значних змін у балансі сил у світовій енергетичній економіці, підвищити безпеку енергопостачання та сприяти розвитку співробітництва між країнами. Однак, для того, щоб розвиток ВДЕ був успішним, необхідно подолати ряд викликів, зокрема:

- Висока вартість виробництва електроенергії з відновлювальних джерел. Вартість виробництва електроенергії з відновлювальних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія, все ще вища, ніж вартість виробництва електроенергії з викопних енергоносіїв. Для зниження вартості виробництва електроенергії з відновлювальних джерел необхідно розвивати нові технології та запроваджувати державні програми підтримки.

- Нестабільність виробництва електроенергії з відновлювальних джерел. Виробництво електроенергії з відновлювальних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія, залежить від погодних умов. Це може призвести до нестабільності енергосистеми. Для вирішення цієї проблеми необхідно розвивати системи накопичення енергії та покращувати прогнозування погодних умов.

- Недостатнє державне регулювання. У багатьох країнах державне регулювання розвитку відновлювальної енергетики є недостатнім. Це може призвести до перешкод у розвитку цього сектору. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати ефективні державні програми підтримки розвитку відновлювальної енергетики.

Незважаючи на ці виклики, розвиток відновлювальних джерел енергії є невідворотним. Він є ключовим фактором забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку людства.

### **Список використаних джерел**

1. Бондаренко, О. В. Геополітика енергетики: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2022.

2. Костюк, О. О. Геополітика енергетики: концептуальні засади та особливості сучасного розвитку. Київ: Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2021.

3. Міжрегіональна асоціація з розвитку відновлювальної енергетики (IRENA). Renewable Capacity Statistics 2023. Abu Dhabi: IRENA, 2023.

*Адам ФЕДИК*

Західноукраїнський національний університет

## **РОЗВИТОК ТА МАЙБУТНЄ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Сучасний стан глобальної економіки і соціальних відносин визначає туризм як важливу галузь, здатну впливати на економічний розвиток країни, сприяти

культурному обміну та зміцнювати міжнародні відносини. Україна, яка обладнана розмаїттям історії, культурною спадщиною і природними красотами, має великий потенціал для розвитку туризму.

Системний аналіз та оцінка сучасного стану туристичної галузі в Україні, визначення ключових проблем та розробка стратегій для їх вирішення. Дослідження також спрямоване на вивчення міжнародних тенденцій у галузі туризму та адаптацію їх до умов українського суспільства.

Туризм є важливою галуззю для економічного зростання, культурного обміну та зближення націй. Україна, яка обдарована природною красою, багатою історією та культурною спадщиною, має великий потенціал для розвитку туризму.

Туристична галузь Тернопільщини є досить диференційованою, з визначеними пріоритетними видами туризму, які потребують подальшого комплексного розвитку: культурно-пізнавальним, пригодницьким (активним), релігійно-паломницьким, фестивально-подієвим, оздоровчо-відпочинковим, сільським, зеленим.

За допомогою зусиль органів місцевого самоврядування, підприємств туристичної галузі, освітніх закладів, громадських організацій дала можливість закласти основи створення комплексного туристичного продукту на базі локальних туристичних продуктів та їх використання туроператорами, а також дозволила реалізувати інноваційний і кластерний підхід з урахуванням перспективних видів туризму, активізувати інвестиційні процеси завдяки роботі малого та середнього бізнесу.

Було розроблено інтерактивну туристичну карту області на якій представлено понад 300 популярних туристичних об'єктів, серед яких музеї, перелік яких доповнюється.

Щодо закладів розважальної інфраструктури в Україні найбільше значення для розвитку туризму мають музеї як інституції. Їх в Тернопільській області налічується — 30. Найбільше зацікавлення для відвідувачів, в тому числі й іноземних, можуть становити історичні, художні, етнографічні та природничі

музеї, які репрезентують довкілля та культуру держави, яку вони відвідують. Для розбудови туристичної інфраструктури триває реалізація Програми розвитку туризму в Тернопільській області на 2021-2025.

Та через карантин, запроваджений з метою запобігання поширенню на території області гострої респіраторної хвороби COVID-19, у 2020 році було заборонено проведення масових заходів, а об'єкти показу, музеї, заповідники були закриті для відвідувачів. Через це загальна динаміка розвитку видів культурно-мистецьких закладів уже тривалий час має, на жаль регресійну тенденцію. Вона відображає спад розвитку усієї інфраструктури закладів культури та мистецтва.

Також на туристичну галузь сильно вплинули події 2022 року, а саме російське повномасштабне вторгнення в Україну. Збільшення цін на нафту та пальне, ускладнена логістика та руйнування традиційних туристичних маршрутів — це лише частина ризиків, які постали перед українським туризмом. Цілком зрозуміло, що головна причина полягає у питанні безпеки, через це прилив туристів зменшився. Усі експерти одноголосно стверджують, що про відродження індустрії слід замислитись вже зараз.

Розвиток туризму потребує вдосконалення транспортної інфраструктури, готельно-ресторанного бізнесу, а також створення зручних маршрутів для туристів.

Важливо розвивати ефективні маркетингові стратегії для привертання уваги та зацікавленості туристів. Використання соціальних мереж, спеціалізованих туристичних порталів та участь у міжнародних туристичних виставках допоможе позиціонувати Україну на світовому туристичному ринку.

Підвищення кваліфікації персоналу в галузі туризму та створення системи сертифікації для туристичних послуг сприятиме вдосконаленню обслуговування та підвищенню рівня задоволення туристів.

Поступове впровадження в життя вище перелічених умов і пропозицій діяльності культурної інфраструктури в Тернопільській області, їхнє щоденне застосування на практиці, безумовно вплине на розвиток туристичної галузі.



## Список використаних джерел

1. Флінта Н., Андрусин Я. Основні показники розвитку культурно-дозвілєвої інфраструктури Тернопільської області. *Вісник Тернопільського відділу Українського географічного товариства*. Тернопіль : Тайп, 2021. № 5 (вип. 5). С. 64–70.

*Ярослав ФТЪОМОВ,*

*Олександра БРАТКО*

Західноукраїнський національний університет

## ВИКОРИСТАННЯ ХЕДХАНТИНГУ В HR

Пошук кваліфікованих фахівців та керівників є важким завданням, яке вимагає значного затрат часу, людських та фінансових ресурсів. Знаходження відповідних кандидатів стає легшим завдяки професійній допомозі хедхантерів, які є експертами в області пошуку талантів.

Хедхантинг є найбільш актуальним при виході на нові ринки, переформатуванні бізнесу та відриві у висококонкурентній боротьбі.

Уперше термін "хедхантинг" почали використовувати у США середині минулого століття. Швидкий економічний розвиток країни сприяв виникненню нового напрямку у сфері управління персоналом. Термін "хедхантинг" має англійське походження і походить від слів head – голова, і hunting – полювання, що означає "полювання за головами" [1]. Це технологія умисного переманювання висококваліфікованого фахівця з однієї компанії в іншу за допомогою посередника (хедхантера).

Компанії укладають угоди з хедхантерами для пошуку фахівців, які відповідають конкретним вимогам. Мисливці за головами можуть мати базу кандидатів на конкретні посади або застосовувати активні методи для виявлення талантів, включаючи перегляд персоналу конкурентів.

Успіх хедхантингу базується на якості перемовин. Не всі можуть взяти на себе таку відповідальність. Початок перемовин віддають професіоналу - досвідченому хедхантеру. У роботі хедхантера багато нюансів. Він повинен добре розуміти бізнес своїх клієнтів, їхні корпоративні цінності, добре розумітися на людях.

Хедхантинг має багато переваг для бізнесу [2]:

По-перше, ви можете привертати фахівців із інших компаній. Традиційний рекрутинг спрямований лише на тих професіоналів, які активно шукають роботу, тоді як мисливці за головами можуть звертатися до працівників, які не обов'язково розглядали зміну місця роботи.

По-друге, хедхантинг дозволяє економити час. Опублікувавши вакансію, ви отримуєте багато відгуків, але більшість кандидатів відсівається на етапах розгляду резюме та співбесід. Аналіз резюме та проведення інтерв'ю вимагає часу, тоді як мисливці за головами надають менше кандидатів, але точно відповідають вимогам, спрощуючи процес співбесіди.

По-третє, ви отримуєте найбільш відповідних кандидатів. Мета хедхантингу - знайти кандидата, що ідеально підходить для конкретної посади та культури компанії.

По-четверте, ви можете знаходити кандидатів із рідкісними навичками. Headhunting є ідеальним методом при необхідності найму фахівця із вкрай специфічними навичками, адже мисливці за головами мають всі необхідні інструменти для успішного здійснення такого пошуку.

По-п'яте, headhunting дозволяє зберігати конфіденційність. Оскільки він обходиться без публічної реклами, його можна використовувати при заповненні ключових вакансій, таких як виконавчий директор, забезпечуючи необхідний рівень конфіденційності.

Хедхантинг не позбавлений деяких недоліків. Це досить дорогий спосіб пошуку співробітників, адже експерти з великим досвідом у хедхантингу дорого оцінюють свої послуги. Процес може зайняти тривалий час — пошук керівника

вищої ланки іноді зтягується на рік. Хедхантинг не підходить для масового пошуку персоналу – це тривалий та витратний спосіб.

На ринку України спостерігається стійкий дефіцит висококваліфікованих кадрів, не дивлячись на економічні кризи та високий рівень безробіття в країні. Практично в усіх сферах економіки ми зіштовхуємося з нестачею ключових управлінців з глибокими знаннями у своїй сфері та володінням іноземних мов, що здатні виконати професійні задачі та обов'язки.

Базуючись на досвіді розвинених країн світу, ми можемо зазначити, що застосування хедхантингу є ефективним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його успішності і процвітання.

### **Список використаних джерел**

1. Що таке Хедхантинг? Як використовується Хедхантинг у підборі персоналу? URL: <https://dopomoga.org.ua/blog/poisk-kandidatov/hto-takoe-hedhanting-v-podbore-personala/>
2. Headhunting: хто такі «мисливці за головами». URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/headhunting-hto-taki-mislivci-za-golovami>

*Ірина ЧАЙКА,*

*Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА*

Західноукраїнський національний університет

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Відновлювана енергетика визначає новий етап у глобальному економічному розвитку, а міжнародні спільні підприємства (МСП) в цій сфері стають її ключовим елементом. Управління ефективністю таких підприємств вимагає

глибокого розуміння глобального ринку відновлюваної енергетики. Міжнародні спільні підприємства в галузі відновлюваної енергетики стикаються сьогодні зі специфічними викликами, що вимагає вдосконалення існуючих та розробку кардинально нових стратегій антикризового управління для досягнення максимальної ефективності.

Однією з ключових стратегій на сьогодні є створення єдності в управлінні та стратегічних цілях. Міжнародні спільні підприємства повинні розвивати єдині стратегії, щоб забезпечити консистентність та спрощення управління. Це особливо важливо в умовах географічно розподіленої діяльності. Наступною важливою стратегією є гнучкість та адаптація. Оскільки умови ведення бізнес-діяльності в різних країнах суттєво різняться, то спроможність швидко адаптуватися до різних умов є ключем до успіху. Гнучкі стратегії управління дозволяють МСП бути конкурентоспроможними в різних частинах світу.

Технологічний трансфер відіграє важливу роль у розвитку відновлюваної енергетики. Міжнародні партнерства повинні встановлювати ефективні механізми для обміну технологіями та інноваціями. Створення стратегічних партнерств та альянсів стає ключовою стратегією для МСП в галузі відновлюваної енергетики. Об'єднання ресурсів та експертизи різних компаній дозволяє зменшити ризики та забезпечити більш ефективне вирішення спільних завдань. МСП повинні активно вивчати нові технології та реагувати на зміни, щоб залишатися на ринку тривалий час та утримувати позиції. Загальні стратегії можуть застосовуватися в різних комбінаціях, залежно від умов ринку та специфіки підприємства. Вибір оптимальної стратегії ґрунтується на комплексному аналізі потреб та можливостей МСП у галузі відновлюваної енергетики. Так, глобальна стратегія є виправдана для компаній з однаковими цілями на різних ринках. Стратегія стандартизації vs адаптації може бути ефективною для зменшення витрат, а стратегія трансферу технологій – важлива для забезпечення ефективної передачі технологій, враховуючи технічні та культурні аспекти. Формування стратегічних альянсів є потужним інструментом

спільного розвитку, яким потрібно управляти з урахуванням індивідуальних інтересів усіх учасників (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії управління ефективністю МСП у галузі відновлюваної енергетики

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Глобальна стратегія	Формування єдиної стратегії для всіх ринків та регіонів	Забезпечення єднання всіх частин підприємства	Може не враховувати регіональні відмінності
Стандартизація vs адаптація	Вибір між використанням стандартизованих чи адаптованих підходів	Спрощує управління великим обсягом операцій	Ризик неприйняття на різних ринках
Трансфер технологій	Передача технологій між різними частинами підприємства або партнерами	Прискорює впровадження інновацій	Ризик невдачі при неправильному трансфері
Стратегічні альянси	Укладання стратегічних партнерських угод для спільного розвитку	Об'єднання ресурсів та експертизи	Можливі конфлікти інтересів між партнерами

Джерело: авторська розробка на основі [1; 2; 3]

Існуючі стратегії та виклики суттєво впливають на успішність та стійкість МСП. Спільні підприємства повинні об'єднувати переваги глобального ринку з урахуванням унікальних вимог різних регіонів, що дасть змогу ефективно реагувати на різноманіття ринкових умов та культурних особливостей. Технологічний трансфер виявляється важливим каталізатором для розвитку відновлюваної енергетики. Високотехнологічні рішення та інновації, що впроваджуються через спільні підприємства, роблять значний внесок у зменшення вуглецевих викидів та підвищення конкурентоспроможності [4; 5]. Однак ефективне управління цим процесом вимагає постійного моніторингу нових технологічних трендів. Гнучкість в адаптації та системне управління ризиками дозволяють знаходити оптимальні рішення та забезпечують сталість розвитку у динамічному бізнес-середовищі. Управління ефективністю МСП у галузі відновлюваної енергетики – це складний, але важливий процес. Це не лише стратегії та технології, але й партнерства, регулювання та вміння пристосовуватися до змін. Успіх полягає в тому, як ефективно МСП зможуть поєднати глобальний вплив з унікальністю локальних ринків, забезпечуючи

сталість та справляючи значний внесок у розвиток відновлюваної енергетики для суспільного блага суспільства.

### Список використаних джерел

1. Accelerating clean energy through Industry 4.0. Manufacturing the next revolution. [https://www.unido.org/sites/default/files/2017-08/REPORT\\_Accelerating\\_clean\\_energy\\_through\\_Industry\\_4.0.Final\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2017-08/REPORT_Accelerating_clean_energy_through_Industry_4.0.Final_0.pdf)
2. Venturing Into New Lands: Forming and Managing International Joint Ventures. <https://www.mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/events/2019/01/venturing-into-new-lands-forming-and-managing-inte/files/finalhba-ppt-venturing-into-new-lands-forming-and/fileattachment/finalhba-ppt-venturing-into-new-lands-forming-and.pdf>
3. Accelerating energy transition through joint ventures. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/harnessing-joint-ventures.pdf>
4. Bingöl D. & Begeç S. Managing International Alliances: Joint Ventures: A Case Study. Open Journal of Social Sciences, 2020, 8, 538-552. doi:10.4236/jss.2020.84039.
5. Enabling Foreign Direct Investment in the Renewable Energy Sector. Reducing Regulatory Risks and Preventing Investor-State Conflicts. [https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/Renewable\\_Energy\\_FDI\\_Final\\_032923.pdf](https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/Renewable_Energy_FDI_Final_032923.pdf)

*Тетяна ЧОЛАЧ*

Західноукраїнський національний університет

## **ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯ ПЕРЕМОГИ**

Незважаючи на те, що сьогодні ще продовжується російсько-українська війна, питання повоєнної відбудови України все частіше звучить як на світових

політичних майданчиках, так і в середині нашої багатостраждальної держави. З цього приводу хочеться висловити також деякі свої міркування.

Насамперед, нам в післявоєнній відбудові варто звернутися до досвіду держав, які після руйнування соціалістичного табору, змінили ціннісні орієнтації в організації суспільно-політичного життя та обрали правильний шлях розвитку (до якого за більше ніж тридцять років ми так і не змогли дійти).

Україна має знову постати на «ментальній мапі» Заходу як європейська демократія з сильною армією, економікою з високим потенціалом та унікальною культурою, яка пропонує поєднання відданості ідеалам свободи і рішучості ефективно захищати ці ідеали. Незалежна Україна має після перемоги інтегруватися у західні структури і відбудуватися.

Насамперед, як політологиня, я бачу ці зміни через відбудову політичної системи. Реформа політичної системи передбачає формалізувати її, щоб усунути неформальні практики, наявні за нинішнього українського політичного режиму, оскільки сьогодні в українській державі неформальні практики домінують над формальними, а це треба змінити на протилежне.

Для цього насамперед потрібна система противаг і стримувань, щоб Україна стала повною демократією. Цього можна досягти шляхом конституційної реформи і через активнішу участь громадянського суспільства, що могло б стати частиною згаданої системи противаг і стримувань.

Але лише цього буде недостатньо, потрібно провели системні реформи. Тут, як і багатьом європейським державам, допомогли вчення одного з провідних вчених з світовим ім'ям, науковця українського походження, який народився у Львові, одного із засновників австрійської економічної школи Людвіга фон Мізеса (1881-1973), погляди якого будувалися на принципах ліберальної доктрини. Дуже вдало, сподвижника ринкових відносин, охарактеризував його шанувальник, назвавши його «найбільшим економістом століття – наступного століття» («the greatest economist of the century – the next century») [1, с.15].

Варто конкретніше зупинитися на наративах цього вченого. Їх ми звели до десяти таких пунктів. А саме:

1. Характерною рисою Заходу є прагнення його народів до свободи – мотив, тривалий час невідомий у країнах Сходу.

2. Демократія – не влада юрби, і щоб відповідати своїм завданням, парламент повинен включати кращі політичні уми нації.

3. Успішною держава може бути лише розвиваючись ринковим шляхом, оскільки планувати всю економіку зверху не лише не можливо, але й абсурдно.

4. Лібералізм є ідеологією, доктриною взаємин між членами суспільства й одночасно втіленням цієї доктрини в поведінці людей у реальному суспільстві.

5. Підвищення зовнішнього, матеріального добробуту людей у жодному разі не переймаючись їхніми духовними потребами.

6. Пріоритетне відношення до приватної власності неможливе з одночасним визнанням права на власність держави та сприяє обмеженню впливу останньої.

7. Велика роль відводиться народовладдю, коли з життя простих громадян буде поступово забиратися велика держава і вони самі стануть господарями.

8. Кожний громадянин має бути надзвичайно свідомим, відповідальним за самого себе за своє життя.

9. Українці повинні самостійно і чесно обирати собі мерів, місцеві громади мати свої власні фінанси і т.д.

10. Народовладдя повинне будуватися на принципах здорової ідеї [2].

Варто тепер коротко зупинитися на кожному з них. Сьогодні кожний свідомий українець розуміє вартість першого постулату, а кращі з кращих захищають нашу таку рідну свободу на полях російсько-української війни, водночас як московитам ця свобода і через сто років мало зрозуміла, і враховуючи їх підданську політичну культуру, і не буде зрозумілою ніколи.

Праці Людвіга фон Мізеса наголошували, що успішною держава може бути лише розвиваючись ринковим шляхом, оскільки планувати всю економіку зверху не лише не можливо, але й абсурдно. Це пояснюється тим, що соціалізм контролює ціноутворення, а це в свою чергу унеможливорює громадянам самостійно визначати, що скільки коштує, тобто відбирає в людей свободу і штопорить розвиток економічної машини [3, с.490].

Лише лібералізм надає людині повні свободи. Людвіга фон Мізеса пояснював його як доктрину, спрямовану лише на поведінку людей у світі. «Лібералізм – не релігія, не світогляд, не партія з особливими інтересами. Він не



є релігією, оскільки не вимагає не віри, не відданості; у ньому немає нічого містичного і ніяких догм. Він не є світоглядом, оскільки не намагається пояснити світобудову, нічого не говорить і не прагне говорити про значення і мету людського існування. Він не є партією з особливими інтересами, бо не надає і не прагне надати якихось особливих переваг певній людині або групі. Лібералізм є чимось абсолютно іншим. Він є ідеологією, доктриною взаємин між членами суспільства й одночасно втіленням цієї доктрини в поведінці людей у реальному суспільстві»[4, с. 18].

Основним завданням лібералізму, на думку українського мислителя, являється підвищити зовнішній, матеріальний добробут людей у жодному разі не переймаючись їхніми духовними потребами. Ця ідеологія сприяє задоволенню всіх тих бажань, які можна задовольнити за допомогою речей матеріального світу.

Захищаючи ліберальні цінності Людвіг фон Мізес нищівно критикував розширення повноважень політичної влади, визнаючи наявність центрального уряду в мінімальних формах. При цьому український вчений наголошував, що в даному випадку мова йде не про безпідставне обмеження повноважень держави, а про необхідність, яка випливає із потреби захистити приватну власність. Людвіг фон Мізес писав: «Було б неправильним представляти ставлення лібералізму до держави, говорячи, що він хоче обмежити сферу можливої діяльності останньої або що він у принципі має відразу до будь-якої діяльності з боку держави в економічному житті. Про таку інтерпретацію загалом не може бути мови. Позиція, яку лібералізм посідає стосовно проблеми функцій держави, є неминучим наслідком його захисту приватної власності на засоби виробництва» [4, с. 10]. Пріоритетне відношення до приватної власності неможливе з одночасним визнанням права на власність держави та сприяє обмеженню впливу останньої.

Мислитель неодноразово наводить переваги приватної власності на засоби виробництва. Лише існування вільного ринку здатне допомогти індивіду дати відповідь на питання: чи хоче він комусь підкорятися чи ставати власником над кимось. Індивід, віддаючи щось іншим, робить це з власної волі, але за це отримує винагороду. Власник на свій розсуд обмінюється товарами та

послугами, при цьому не змушуючи себе до цього, а робить це з своєї доброї волі. Однак і тут є одне але. Воно полягає в тому, що індивід не є повністю незалежним. Вільний ринок сприяє взаємній залежності кожного члена суспільства між собою. Виконується така формула: покупець залежить від продавця, а продавець – від покупця [5].

Лише при існуванні приватної власності на засоби виробництва громадяни наділяються різними свободами, які, на думку Людвіга фон Мізеса, існують лише в межах суспільних відносин між людьми.

Як бачимо, з вище зазначених постулатів, вчений наголошував на великій ролі саме народовладдя, коли з життя простих громадян буде поступово забиратися велика держава і вони самі стануть господарями. Тут варто більше розвивати федералістичні ідеї, надавати кожному більше влади на місцях, більше економічних ініціатив. Це по суті звільнення дрібного та середнього бізнесу, та й самої людини, це розвиток вільного підприємництва. З цього всього витікає, що кожний громадянин має бути надзвичайно свідомим, відповідальним за самого себе за своє життя [6, с. 760].

Потрібно буде більше влади давати на місцях людям відповідальним, особливо керівні посади повинні займати справжні фахівці, а не багатії, які під час війни відсиджувалися і нічим себе корисним не проявляли в боротьбі з ворогом. Потрібно, щоб мешканці самостійно і чесно обирати собі мерів, місцеві громади мали свої власні фінанси і т.д. І післявоєнна Україна має в цьому відношенні величезний шанс.

Післявоєнна Україна повинна відкривати для себе елементи свого народовладдя, особливо варто задіювати ті його витoki, які в нас існували давно і які близькі нашому менталітету.

Важливу роль тут повинна відіграти цифрова епоха, яка сьогодні існує. З її поширенням представницька демократія поступово буде витіснятися, оскільки людина сама себе всюди тепер вміє реєструвати. Великим нашим досягненням є доповнення «Дія», за допомогою якого мільйони українців самі себе, не звертаючись до чиновників, реєструють. Це є великим креативним нашим прогресом.

Важливо також в післявоєнній Україні далі розвивати різноманітні стартапи, на які і сьогодні держава виділяє гроші. Прикладом такого є приватна компанія «Нова пошта», яка здійснює перевезення вже не тільки в межах України, але й за її межами. В післявоєнній Україні таких приватних фірм має розвиватися велика кількість. Це говоритиме про те, що Україна в кіберпросторі буде знаходитися в авангарді. Така цифровізація якраз і дозволить кожній людині зберігати свободу.

Народовладдя в Україні повинне будуватися на принципах здорової ідеї. Це, коли громадяни, які працюють в малому та середньому бізнесі, творчі люди, повинні не обслуговувати олігархів, які їм платять на свій розсуд, а повинні позбутися залежності від них.

Саме після закінчення російсько-української війни, Україна здолавши московію, повинна побороти і олігархів і стати в авангард правильної нової економічної думки, побудованої на принципах ліберальної доктрини. Головним тут є не дати державі контролювати Інтернет, щоб цифра витягнула людей до народовладдя не на словах, а через різні ініціативи, стартапи і далі ми зможемо піти в справжнє народовладдя навіть самі не помічаючи цього.

Нам варто йти шляхом Швейцарії, до повної децентралізації, оскільки цифрові технології можуть привести нас і навпаки, як це в наш час відбувається з Китаєм, де тотально контролюється кожна людина, що позбавляє її будь-якої свободи.

Отже, значення концептуальних ідей всесвітньовідомого вченого зі Львова, засновника австрійської економічної школи Людвіга фон Мізеса, якими було закладено підвалини класичної ліберальної перспективи політичної економії та правової держави надзвичайно великі. Значення його постаті вдало оцінив його учень, Нобелівський лауреат Фрідріх Гаєк стверджуючи, що «вплив Людвіга фон Мізеса тепер виходить за межі особистої сфери...Смолоскип, який він запалив, слугує за дороговказний вогонь для нового руху, який щодня набирає сили», а його ідеї в свій час вдало використані у реформуванні національних економічних систем постсоціалістичних країн Східної Європи та Балтії та допомогли їм вдало впровадити в життя свої політичні та економічні успіхи.

Всі ці країни, а саме: Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина, Болгарія, Румунія, Латвія, Литва, Естонія досягли своєї стратегічної мети у вигляді інтеграції до європейської демократичної спільноти і сьогодні в більшій як Польща та країни Балтії чи меншій як Угорщина мірі матеріально допомагають Україні здолати страшного ворога в особі рашистської терористичної держави.

Нашій державі після перемоги варто також прислухатися і взяти собі на озброєння цінні вчення свого земляка Людвіга фон Мізеса, особливо ті, які стосуються побудови справжньої ринкової економіки, побудованої на принципах вільного підприємництва.

Таким чином, незважаючи на те, що ХХІ ст. вже є століттям локальних війн, а ми вже на його початку стали плацдармом на якому проходить одна з найжорстокіших воєн, ми впевнені у своїй Перемозі, після якої для України відкриваються нові чудові можливості, які вона може показати світові, а саме як створити нову справжню правову, демократичну державу, враховуючи нагальні питання кліматичних змін, сталого розвитку, заощадження ресурсів, свого менталітету, людського потенціалу і т. д.

### **Список використаних джерел**

1. Велике переродження. Уроки перемоги капіталізму над комунізмом. Л.: Видавництво старого лева, 2015. 436с
2. Гончарук-Чолач Т. В. Іntenції дослідження соціальної нерівності та стратифікації від античності до сьогодення. Гілея: науковий вісник. №157. 2020. С. 35-41.
3. Мізес Л. Капіталізм, ринок і свобода. Лібералізм: Антологія. К.: ВД «Простір», «Смолоскип», 2009. С. 489-495
4. Мізес Л. Лібералізм у класичній традиції. Лібералізм: Антологія. К.: ВД «Простір», «Смолоскип», 2009. С. 3-19
5. Мізес Л. Свобода і власність. [http://r-e-ed.com/wp-content/uploads/2018/08/116r\\_Mises\\_Liberty\\_and\\_Property](http://r-e-ed.com/wp-content/uploads/2018/08/116r_Mises_Liberty_and_Property)
6. Мізес Л. Сутність принципу laissez-faire. Лібералізм: Антологія. К.: ВД «Простір», «Смолоскип», 2009. С. 759-761

Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім.  
Б. Гаврилишина  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**Матеріали наукового круглого столу  
на тему:**

**«ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
УКРАЇНИ: Я ЖИВУ В МАЙБУТНЬОМУ  
(Б. ГАВРИЛИШИН)»**

до 35-річчя  
Навчально-наукового інституту  
міжнародних відносин  
ім. Богдана Гаврилишина

**30 листопада 2023 року**

**Тернопіль. ЗУНУ  
2023**