

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням
можливостей бізнес-об'єднань

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0312м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Митна справа

Сніжко Є.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Цвілій С.М.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Митна справа
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Сніжко Євген Миколайович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань

керівник проєкту (роботи) Карпенко Андрій Володимирович, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань

2. Дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань в Україні

3. Напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань в Україні

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Сніжко Є.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 100 с., 11 табл., 28 рис., 70 джерел.

Об'єкт дослідження – бізнес-об'єднання, а також підприємства, що є їх учасниками, і їхня зовнішньоекономічна діяльність.

Предмет дослідження – процеси, механізми та інструменти, через які бізнес-об'єднання сприяють розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні через використання можливостей бізнес-об'єднань, а також визначення ролі цих об'єднань у підтримці підприємств у процесах інтернаціоналізації та інтеграції у глобальні ринки.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

В роботі викладено:

- а) теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань;
- б) дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань в Україні;
- в) напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань в Україні

БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ, ММСП, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗВИТОК, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, КЛАСТЕР

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань	10
1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у національній економіці	10
1.2 Бізнес-об'єднання та їх вплив на функціонування ММСП	17
1.3 Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань	28
Висновки до 1 розділу	32
2 Дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань в Україні	34
2.1 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності в Україні	34
2.2 Оцінювання розвитку бізнес-об'єднань в Україні	50
2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань	62
Висновки до 2 розділу	75
3 Напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань в Україні	78
3.1 Шляхи підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні	78
3.2 Пропозиції щодо розвитку можливостей бізнес-об'єднань в Україні	84
Висновки до 3 розділу	86
Висновки	94
Перелік посилань	93

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність наряду обумовлена кількома факторами, що впливають на економічний розвиток України та її інтеграцію в глобальну економіку. В умовах глобалізації, зростання конкуренції та зрушень у міжнародній торгівлі, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових умов, ефективно використовувати ресурси для виходу на зовнішні ринки та зміцнення позицій у міжнародних виробничих та торговельних мережах.

Бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у підтримці малих і середніх підприємств (ММСП), створюючи платформу для їхньої взаємодії, обміну досвідом та доступу до нових ринків. Вони сприяють розвитку спільних проєктів, залученню інвестицій, покращенню комунікацій між бізнесом та державними органами, а також забезпеченню участі у міжнародних торгових та інвестиційних процесах. В умовах економічних викликів та обмежених ресурсів для окремих компаній, бізнес-об'єднання можуть стати важливими інструментами для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції українських підприємств у міжнародні економічні зв'язки.

Актуальність теми також зростає в контексті економічної трансформації України, зокрема процесу європейської інтеграції, розвитку інноваційних секторів та технологічної модернізації виробництва. Тому дослідження та визначення можливостей для активізації зовнішньоекономічної діяльності через бізнес-об'єднання є важливим кроком для розвитку конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

У науковій літературі все частіше зустрічаються дослідження, присвячені державному регулюванню економіки загалом і зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Серед найбільш відомих праць слід відзначити роботи В. Воротіна, Л. Головка, Л. Дідківської, І. Кавас, О. Кириченко, Ю. Козак, Т. Куценко, А. Мерзляк, А. Никифорова, О. Пшик-Ковальської, Х. Передало, Т. Стеценко, Ю. Тормоса, А. Фатенок-Ткачук, Ю. Цьомик, С. Чистова, Л. Швайки, А. Ягодки та інших. У своїх дослідженнях вони розглядають регулювання економічних

процесів як одну з ключових функцій державного управління, організаційно-правові та фінансово-економічні механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні держави, регіонів та підприємств, проте інші аспекти цього управління залишаються менш глибоко опрацьованими, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Потребують подальшого дослідження напрями підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні та пропозиції щодо розвитку можливостей бізнес-об'єднань в Україні.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні через використання можливостей бізнес-об'єднань, а також визначення ролі цих об'єднань у підтримці підприємств у процесах інтернаціоналізації та інтеграції у глобальні ринки.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- розкрито сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у національній економіці;
- визначено основні риси бізнес-об'єднання та їх вплив на функціонування ММСП;
- охарактеризовано розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань;
- проаналізовано стан зовнішньоекономічної діяльності та функціонування бізнес-об'єднань в Україні, використання можливостей бізнес-об'єднань у ЗЕД;
- запропоновано шляхи підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні;

– розроблено пропозиції щодо розвитку можливостей бізнес-об'єднань в Україні.

Об'єктом дослідження є бізнес-об'єднання, а також підприємства, що є їх учасниками, і їхня зовнішньоекономічна діяльність.

Предметом дослідження є процеси, механізми та інструменти, через які бізнес-об'єднання сприяють розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню закономірностей розвитку зовнішньоекономічної діяльності та інтернаціоналізації компаній, функціонування бізнес-об'єднань, діяльності ММСП з використанням можливостей бізнес-об'єднань.

Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів, функціонально-цільового, абстрактно-логічного і функціонально-вартісного методів.

В роботі використано системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи дослідження, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій, дослідження та матеріали міжнародних організацій та бізнес-об'єднань.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні через використання можливостей бізнес-об'єднань можна використовувати на різних рівнях управління.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозиції щодо розвитку можливостей бізнес-об'єднань в Україні та

обґрунтованих напрямках підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024» (Харків, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 100 сторінок, 11 таблиць, 28 рисунків. Список використаних джерел нараховує 70 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ

1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності та її роль у національній економіці

Економічне зростання та розвиток кожної країни значною мірою залежать від рівня функціонування національної економіки, а також обсягів і структури зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) визначає ділову активність суб'єктів господарювання, їхню інтеграцію в міжнародні економічні зв'язки, а також впливає на умови й рівень життя населення [1].

Історичний досвід багатьох країн підтверджує вигоди від розширення участі у міжнародному поділі праці та інших формах міжнародного співробітництва. В умовах глобалізації, міжнародної інтеграції та транснаціоналізації зовнішньоекономічна діяльність стає ключовим фактором економічного зростання. Проте різниця в ресурсах і рівнях розвитку економіки зумовлює необхідність постійного моніторингу її впливу на національну економіку, окремі галузі та суб'єкти господарювання. Це дозволяє своєчасно адаптувати митне регулювання, створюючи умови для конкурентоспроможності економіки на міжнародному ринку. У контексті європейської інтеграції України особливо актуальним є вивчення економічних аспектів міжнародної торгівлі, ролі українського бізнесу в глобальних ланцюгах створення вартості, а також чинників, що впливають на їх формування [2].

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим фактором розвитку національного господарства та економічної стабілізації України. Вона охоплює практично всі галузі економіки, особливо в промислово розвинених країнах, і значно впливає на вирішення економічних проблем на різних рівнях: від загальнодержавного до рівня окремих підприємств. Як складова загальної економічної системи, зовнішньоекономічна діяльність сприяє удосконаленню

внутрішньоекономічних пропорцій, оптимізації розміщення та розвитку виробничих сил. У сучасному світі жодна країна не змогла побудувати здорову економіку, ізолювавшись від світової економічної системи, що підкреслює важливість інтеграції у міжнародні економічні процеси [3].

Про важливість ЗЕД зазначається і на мікрорівні, тобто рівні підприємств. Формування та вдосконалення комплексу організаційного й економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має бути пріоритетним управлінським рішенням керівництва [4]. Це дозволяє розробити та реалізувати послідовність заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування ЗЕД підприємства, її стійкого та перспективного розвитку [5, с. 225]. Прийняття такого рішення є важливим не лише для ефективної роботи підприємства, а й для успішного розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Законодавство України визначає зовнішньоекономічну діяльність як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудовану на взаємовідносинах між ними, що здійснюється як на території України, так і за її межами [6].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність є економічним процесом, що, з одного боку, тісно інтегрований з іншими суспільними інститутами (політикою, культурою, освітою тощо), а з іншого – узгоджує інтереси суб'єктів господарювання на різних рівнях: мегарівні, макрорівні та мікрорівні. Це визначає специфіку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка характеризується такими особливостями регулювання на макрорівні: залежність від екзогенних факторів міжнародного впливу, взаємодія економічних та інших суспільних інститутів, розподіл політики регулювання між загальнодержавним і місцевим рівнями управління, а також прямий вплив на поведінку суб'єктів ЗЕД [7].

Під впливом глобалізації відбувається інтенсивне посилення економічних зв'язків між країнами, формування інтегрованої глобальної економічної системи. У цих умовах національні держави відіграють значущу роль, адже їхнє

прагнення максимально використовувати виробничий і технологічний потенціал є ключовим для інтеграції у світовий економічний простір.

Сьогодні розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, зокрема, активізація торгівлі, збільшення експортного потенціалу та налагодження взаємовигідної співпраці з міжнародними партнерами, стали стратегічними пріоритетами керівництва багатьох країн світу. Зовнішньоекономічна діяльність стає невід'ємною частиною економіко-політичної стратегії держави, що визначає її цілі та пріоритети в глобальному контексті [8].

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою міжнародних економічних відносин, яка здійснюється безпосередньо на рівні підприємств і організацій. Вона відрізняється від зовнішньоекономічних зв'язків тим, що включає в себе повну самостійність у виборі партнерів, визначенні асортименту товарів для зовнішньої торгівлі, а також у встановленні цін, вартості контрактів, обсягу і термінів поставок. Це частина виробничо-комерційної діяльності підприємств, яка охоплює як внутрішні, так і міжнародні торговельні відносини [9]. ЗЕД можна розглядати за різними критеріями, які допомагають розібратися в різноманітні аспекти зовнішньоекономічної діяльності та визначити різні типи міжнародної взаємодії (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1 – Класифікації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)

Критерії класифікації	Категорії ЗЕД
1	2
За рівнем здійснення	1. Міжнародна (міждержавна) діяльність
	2. Національна (у межах однієї країни, але з участю іноземних партнерів)
За характером діяльності	1. Експортна
	2. Імпортна
	3. Транзитна

1	2
За формами здійснення	1. Торговельна (здійснення угод з товарами)
	2. Послуги (міжнародні послуги у сфері транспорту, страхування, фінансування)
	3. Інвестиційна (притягнення капіталу, фінансові операції)
За суб'єктами ЗЕД	1. Державний сектор
	2. Підприємства (приватний сектор)
	3. Міжнародні організації (ООН, МВФ тощо)
За видом угод	1. Торговельні угоди (контракти на поставки товарів)
	2. Комерційні угоди (ліцензування, франчайзинг)
	3. Фінансові угоди (банківські операції, позики, інвестиції)
За типом продукції	1. Товари
	2. Послуги
	3. Капітал (фінансування, інвестиції)
За напрямком географії	1. Європейський напрямок
	2. Азійський напрямок
	3. Американський напрямок
	4. Африканський напрямок

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у розвитку економіки кожної країни. Вона має на меті кілька важливих цілей та функцій, що сприяють підвищенню економічної ефективності на національному та міжнародному рівнях. Ось деякі з них [11; 12; 13]:

- сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку – досягнення балансу між країнами з різним рівнем економічного розвитку;

- порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях – забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у глобальній економіці;

- реалізація переваг міжнародного поділу праці – оптимізація використання ресурсів через спеціалізацію на товарах і послугах, у виробництві яких країна має конкурентні переваги;
- залучення іноземних інвестицій – стимулювання притоку капіталу для розвитку стратегічних галузей економіки;
- розширення ринків збуту для національних товарів і послуг – підтримка експортерів у пошуку нових партнерів і виході на міжнародні ринки;
- забезпечення економічної безпеки держави – мінімізація залежності від імпорту критичних товарів і ресурсів;
- стимулювання інноваційного розвитку – інтеграція у світові науково-технічні процеси, обмін технологіями, впровадження передових практик;
- забезпечення сталого розвитку – дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності у міжнародній економічній діяльності;
- посилення міжнародної співпраці – формування стійких зв'язків із закордонними партнерами у сфері торгівлі, науки, технологій і культури;
- підвищення рівня зайнятості населення – створення нових робочих місць через розвиток експортно-орієнтованих галузей;
- оптимізація використання природних і трудових ресурсів – раціональне використання внутрішніх можливостей у взаємодії зі світовою економікою;
- підтримка економічної інтеграції – участь у міжнародних економічних союзах, зонах вільної торгівлі та митних союзах;
- захист національних інтересів – забезпечення сприятливих умов для розвитку економіки через міжнародні угоди та партнерства.

Цілі ЗЕД є стратегічно важливими для забезпечення сталого економічного розвитку держави, інтеграції в глобальну економіку та зміцнення її позицій на міжнародній арені. Вони сприяють ефективному використанню національних ресурсів, розширенню ринків збуту, залученню іноземних інвестицій та впровадженню інновацій.

Досягнення цілей ЗЕД дозволяє країні оптимізувати економічну структуру, підвищити конкурентоспроможність, створити нові робочі місця та зміцнити

економічну безпеку. Крім того, ЗЕД забезпечує глибоку інтеграцію в світові процеси, сприяє обміну технологіями, культурною співпрацею та глобальній взаємодії, що є ключовим для сучасного розвитку будь-якої держави. Загалом, цілі ЗЕД формують основу для ефективного функціонування економіки у взаємозалежному світі, де успішність залежить від здатності адаптуватися до змін, зберігаючи національні інтереси та соціальну стабільність.

З метою визначення впливу ЗЕД на економіку та оптимізації відповідних управлінських рішень доцільно проаналізувати її основні функції, які забезпечують ефективне управління та розвиток зовнішньоекономічних процесів [14; 15; 16]:

- організація та обслуговування міжнародного обміну – включає в себе обмін природними ресурсами та результатами праці в матеріальній та вартісній формах;

- міжнародне призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці – організація процесу обміну продукцією між країнами, що дозволяє кожній країні максимально ефективно використовувати свої ресурси та спеціалізуватися на тих товарах і послугах, в яких вона має конкурентні переваги;

- організація міжнародного грошового обігу – забезпечення стабільного та ефективного обігу валют у міжнародній торгівлі та фінансових операціях, що дозволяє знижувати фінансові ризики та підтримувати стабільність економік.

Крім основних трьох, також доцільно виділити такі важливі функції [11; 13]:

- інвестиційна функція – спрямована на залучення іноземних інвестицій та розвиток власних капіталовкладень за кордоном, що стимулює модернізацію економіки, розвиток нових галузей та створення додаткових робочих місць;

- інноваційна функція – забезпечує обмін технологіями, досвідом, ноу-хау між країнами, сприяючи підвищенню технологічного рівня національного виробництва та зростанню конкурентоспроможності;

– регулююча функція – полягає у встановленні правил і стандартів для організації зовнішньоекономічних відносин, таких як митні регламенти, квоти, тарифи та інші механізми регулювання;

– соціальна функція – орієнтована на підвищення добробуту населення через розширення зайнятості, збільшення доходів від зовнішньої торгівлі та покращення якості товарів і послуг завдяки міжнародній конкуренції;

– політична функція – сприяє зміцненню міжнародних відносин і позиціонуванню країни як активного суб'єкта на глобальній арені через економічне співробітництво;

– екологічна функція – включає впровадження міжнародних екологічних стандартів та забезпечення сталого розвитку у процесі зовнішньоекономічної діяльності.

Зазначені додаткові функції відображають багатогранність ЗЕД і підкреслюють її вплив на різні аспекти економічного, соціального та політичного життя. Вони сприяють розвитку міжнародної економічної співпраці та забезпечують країнам можливості для ефективного використання своїх ресурсів на глобальному рівні.

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює низку функцій, включаючи виробничо-господарські, організаційно-економічні та комерційні операції. Вона не лише спрямована на здійснення контрактів з іноземними партнерами, а й включає в себе необхідні супутні операції, такі як транспортування, страхування, експедиторські послуги, банківські операції та інші зовнішньоторговельні послуги. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність передбачає організацію та реалізацію ефективних торговельних відносин, які сприяють просуванню товарів від продавця до покупця, забезпечуючи належну координацію усіх необхідних операцій.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у стимулюванні національного економічного розвитку та інновацій. Надходження нового капіталу через міжнародну економічну співпрацю стає рушієм модернізації

технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та створення умов для сталого економічного зростання [17].

ЗЕД дозволяє інтегрувати сучасні методи управління, розвивати персонал та підвищувати продуктивність праці. Просування продукції та послуг на міжнародні ринки стимулює дотримання міжнародних стандартів, що сприяє вдосконаленню виробництва та якості продукції. Таким чином, ЗЕД стає важливим інструментом для адаптації підприємств до змін у глобальному економічному середовищі та забезпечення їхнього активного внеску у світову економіку, зміцнюючи економічну позицію країни на міжнародній арені [18].

У вітчизняному законодавстві ЗЕД розглядається з двох позицій, що формує її базові характеристики та межі функціонування:

- ЗЕД як взаємовідносини між суб'єктами господарської діяльності – це діяльність, у якій беруть участь як українські, так і іноземні суб'єкти господарювання, а також державні замовники з оборонного замовлення (у визначених законодавством випадках). Взаємовідносини можуть здійснюватися як на території України, так і поза її межами [6];

- господарська діяльність із перетинанням митного кордону України – ЗЕД включає господарські операції, що передбачають переміщення через митний кордон України матеріальних цінностей (майна) та/або трудових ресурсів [19].

Такі визначення підкреслюють багатовимірність ЗЕД, охоплюючи як взаємодію між учасниками господарських процесів, так і фізичне переміщення товарів, послуг чи робочої сили між країнами. Вони слугують основою для регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності, сприяючи дотриманню інтересів держави та її економічних суб'єктів.

1.2 Бізнес-об'єднання та їх вплив на функціонування ММСП

Ключовими пріоритетами стабілізації та розвитку світової економіки сьогодні вважаються заходи з впровадження нових моделей господарювання, стимулювання інновацій, зокрема цифровізації та елементів Індустрії 4.0. Ці

процеси сприяють економічному зростанню й підвищенню конкурентоспроможності країни.

Особливу роль у цьому відіграють бізнес-об'єднання чи бізнес-спільноти, які історично стали активними учасниками ринкової економіки та слугують осередками формування й розвитку людського капіталу, прийняття ефективних рішень і генерування ідей, дифузії в різні напрями діяльності, сектори економіки. Важливою формою таких спільнот є кластери — унікальні економічні феномени, які через об'єднання незалежних учасників ринку створюють умови для взаємодії, обміну досвідом і спільного розвитку [20].

Бізнес-об'єднання і бізнес-спільноти можуть мати схожі функції, але це не зовсім одне й те саме. Зокрема, бізнес-об'єднання зазвичай є більш формалізованими структурами, що створюються для досягнення спільних цілей, таких як лобіювання інтересів, обмін ресурсами, або спільна участь у проектах. Вони можуть бути юридично зареєстрованими організаціями, що об'єднують підприємства або організації для співпраці в межах конкретної галузі чи сектора. Бізнес-спільноти — це більш неформальні групи або мережі, що об'єднують учасників для обміну ідеями, досвідом, підтримки інновацій та розвитку взаємин. Це може бути більш широке поняття, яке включає як формалізовані, так і неформальні об'єднання.

Під категорією «бізнес-спільнота» розуміють міжсекторальне об'єднання представників малого і середнього підприємництва, крупного бізнесу щодо захисту своїх прав і законних інтересів, пов'язаних зі здійсненням підприємницької та бізнес діяльності, ефективних комунікацій один з одним та з державними органами щодо створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні та за її межами, забезпечення доступу до новітніх технологій, консультацій та інших професійних послуг, які управляються своїми членами і не мають на меті одержання прибутку [23]. Бізнес-спільноти — це групи осіб, компаній або організацій, які мають спільні інтереси, цілі та діяльність, пов'язану з бізнесом і комерцією [20].

Отже, бізнес-об'єднання зазвичай є конкретнішими та формалізованими, тоді як бізнес-спільноти можуть охоплювати більший спектр учасників і бути менш структурованими.

Бізнес-об'єднання завжди були інструментом для кооперації підприємців, спільного вирішення проблем, захисту інтересів і розвитку торгівлі. Їхні перші форми виникли ще в середньовічній Європі, де ремісничі цехи й торговельні гільдії стали прообразами сучасних організацій [24].

У XIII–XIV століттях такі об'єднання виконували важливі функції:

- встановлювали «цехові» стандарти, які гарантували якість продукції;
- служили платформою для обміну досвідом між майстрами та навчання новачків [24].

Епоха Відродження й Просвітництва сприяла подальшій еволюції бізнес-об'єднань, які стали важливим рушієм соціальних і економічних змін. Вони були основою для становлення самоврядування та реформування соціальних структур, представляли ремісників і торговців у магістратах, активно впливаючи на розвиток міст, а також відіграли значну роль у поширенні ідей просвітництва та підтримці освітніх і наукових ініціатив.

У XIX столітті з розвитком промисловості з'явилися торгові палати – новий тип бізнес-об'єднань, які стали ключовими платформами для вирішення економічних питань. Вони активно впливали на політику та сприяли міжнародній торгівлі.

На території України перші бізнес-об'єднання з'явилися в XIX столітті. Вони існували у формі:

- промислово-торговельних асоціацій, що об'єднували виробників для спільного вирішення економічних завдань;
- торговельних палат, купецьких гільдій і ремісничих цехів, які підтримували локальну та міжнародну торгівлю.

У великих містах, таких як Одеса, Харків і Київ, у 1870-х роках були створені промислові та торгові палати. Одеса, як важливий порт, стала центром

купецької активності, де гільдії активно підтримували міжнародні зв'язки. У Києві та Харкові ремісничі цехи сприяли розвитку майстрів та їхньої продукції.

У радянські часи приватний бізнес і підприємницькі об'єднання були заборонені, їхню функцію частково виконували профспілки. Однак із набуттям Україною незалежності в 1991 році бізнес-об'єднання почали швидко відновлюватися [24].

Серед перших організацій нового часу з'явилися:

- Українська спілка промисловців і підприємців (УСПП);
- Асоціація фермерів і приватних землевласників України (АФЗУ);
- Українська аграрна конфедерація (УАК).

Сьогодні членські бізнес-об'єднання (БО) відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) в Україні. Їх діяльність спрямована на створення платформи для співпраці, підтримки та розвитку бізнесу, що особливо важливо в умовах сучасних викликів [25].

Членське бізнес-об'єднання (БО) – це громадське формування (організація), яке об'єднує членів (учасників) задля досягнення спільної мети. Зазвичай мета БО – визначення життєво важливих потреб та інтересів підприємців, сприяння задоволенню їхніх потреб та захисту інтересів. Членами таких організацій можуть бути як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи – суб'єкти економічної діяльності [26].

Сучасні бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у підтримці, розвитку та просуванні інтересів підприємців у всьому світі. Зокрема, Європейський Союз та США демонструє ефективність таких об'єднань у сприянні діалогу між бізнесом і владою, формуючи сприятливе середовище для розвитку підприємництва, в т.ч. в частині лобіювання та зменшення податкових і регуляторних бар'єрів, а також сприянні розширенню міжнародної торгівлі. У Німеччині відомими бізнес-об'єднаннями є: Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) – представляє інтереси великих промислових компаній, сприяючи їх глобальній конкурентоспроможності; Bundesverband mittelständische

Wirtschaft (BVMW) – фокусується на підтримці малого та середнього бізнесу, забезпечуючи їм доступ до ресурсів і можливостей розвитку. У Франції відомими бізнес-об'єднаннями є: Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) є найбільшим об'єднанням, що об'єднує компанії з різних секторів економіки; Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME) – представляє інтереси малого та середнього бізнесу, підтримуючи їх у регуляторних та фінансових питаннях. У США поширеною є практика Національної федерації роздрібної торгівлі (NRF), яка допомагає своїм членам вирішувати юридичні питання, а також надає тренінги, зокрема з цифрової торгівлі [24].

Бізнес-об'єднання функціонують як незалежні соціально-економічні системи, які об'єднують підприємців навколо спільних цілей і сприяють їхньому розвитку. Вони створюються на засадах добровільності та рівноправності, мають юридично оформлену організацію зі статутом та формальними регламентами, а також чітко артикульовану місію, цінності та стратегічні цілі. Незалежність від органів влади дозволяє бізнес-об'єднанням уникати впливу політичних процесів і зосереджуватися на вирішенні виключно економічних завдань. Фінансування їхньої діяльності здійснюється переважно за рахунок членських внесків, доповнених статутною комерційною діяльністю, що забезпечує фінансову стійкість. Управління організацією відбувається демократично: обрані представники визначають основні політики та обирають посадових осіб для їхньої реалізації. Такий підхід гарантує прозорість і дозволяє ефективно координувати інтереси членів, забезпечуючи сприятливе середовище для розвитку бізнесу та обміну досвідом [26].

Бізнес-об'єднання відіграють важливу роль в економічному розвитку країни, об'єднуючи мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), які є ключовою складовою сучасних економік. Завдяки своїй чисельності та динамічності, ММСП забезпечують створення нових робочих місць, генерують додану вартість, сприяють розширенню експорту, впроваджують і поширюють інновації. Усе це робить їх потужним рушієм економічного зростання, сприяє підвищенню добробуту населення та забезпечує зростання

конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні [22]. Відповідно бізнес-об'єднання виконують важливі функції в економіці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні функції членських бізнес-об'єднань [26]

Функції	Опис
Організація діалогу в бізнес-середовищі	Виявлення реальних спільних проблем і потреб бізнесу, обговорення їх у професійних колах.
Артикуляція проблем і пошук рішень	Формулювання спільних проблем і розробка рішень, що відповідають інтересам бізнесу, суспільства та країни.
Представлення бізнесу у взаємодії з владою	Забезпечення конструктивного діалогу між бізнесом, владою та суспільством для формування сприятливого бізнес-середовища.
Формування правил гри в економіці	Розробка сучасних стандартів і норм для окремих індустрій та економіки в цілому.
Розвиток культури співпраці та довіри	Стимулювання культури кооперації, формування позитивного репутаційного капіталу бізнесу.
Впровадження перспективних практик	Дослідження та супровід застосування сучасних управлінських практик у компаніях-учасниках.
Формування нових ділових зв'язків	Організація та підтримка українських і міжнародних ланцюгів створення цінності, кластерів та бізнес-екосистем.
Консолідація бізнес-об'єднань	Об'єднання зусиль бізнес-об'єднань та сприяння згуртуванню суспільства.

Бізнес-об'єднання відіграють важливу роль у розвитку підприємств та захисті їхніх прав. Вони забезпечують своїх членів консультаціями, надають актуальну інформацію, організовують форуми, зустрічі та інші платформи для обміну досвідом і встановлення ділових контактів. Окрім цього, такі організації

часто допомагають з оптимізацією ресурсів через спільні закупівлі, що дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Крім того, вони сприяють створенню сприятливого бізнес-середовища, стимулюють співпрацю між компаніями, а також формують ефективний діалог між бізнесом, владою та суспільством [27].

Тобто роль бізнес-об'єднань є доволі суттєвою в економіці кожної країни, що проявляється також і в додаткових функціях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Додаткові функції бізнес-об'єднань в національній економіці [28]

Функції	Опис
Освітні програми та тренінги	Організація навчальних заходів для підвищення кваліфікації членів, обмін досвідом та знаннями.
Лобіювання інтересів	Вплив на законодавчі та регуляторні ініціативи для створення сприятливих умов ведення бізнесу.
Медіація у вирішенні конфліктів	Виступ у ролі нейтральної сторони для вирішення спорів між бізнес-партнерами чи між бізнесом і владою.
Моніторинг та аналіз ринку	Проведення досліджень ринку, аналіз трендів та забезпечення доступу до аналітичної інформації для членів об'єднання.
Сприяння залученню інвестицій	Допомога членам у пошуку інвесторів, створення майданчиків для презентацій бізнес-проектів.
Цифрова трансформація	Підтримка впровадження цифрових технологій у діяльність учасників, проведення консалтингу з цифровізації.
Соціальна відповідальність бізнесу (CSR)	Просування принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності серед учасників.
Міжнародна співпраця	Організація бізнес-турів, участь у міжнародних виставках та форумах, укладання партнерств із закордонними організаціями.
Підтримка стартапів	Надання менторської допомоги, організація акселераційних програм для нових компаній.
Антикризова підтримка	Допомога бізнесу у випадках форс-мажорних ситуацій, наприклад, війни, економічних криз чи пандемій.

Узагальнені результати дослідження демонструють, що реалізація переваг мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) ускладнюється відсутністю сприятливого підприємницького середовища. Оскільки ММСП часто є вразливими в комунікаціях з владою та мають обмежені можливості для формування зворотного зв'язку щодо державної політики та регулювання, їх здатність самостійно захищати свої інтереси значно знижена. Крім того, ці підприємства часто мають низьку схильність до використання різноманітних послуг з розвитку бізнесу, незважаючи на їх критичну важливість для успішного функціонування та зростання. Самостійно ММСП не здатні повною мірою скористатися можливостями ринку чи підтримувати власний розвиток через обмежені ресурси. Тому для їх підтримки важливо створювати механізми, які забезпечать всебічну допомогу. Одним із таких механізмів є бізнес-об'єднання, які надають необхідні послуги, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню інноваційного потенціалу своїх членів. Завдяки таким об'єднанням, ММСП можуть отримувати допомогу у захисті своїх інтересів, розширенні можливостей на ринку та доступі до програм підтримки, що забезпечують їхній успіх і розвиток [22; 29].

Членські бізнес-об'єднання можуть бути представлені такими організаційно-правовими формами:

- громадське об'єднання (неприбуткове об'єднання фізичних осіб);
- громадська спілка (неприбуткове об'єднання фізичних і юридичних осіб);
- торгово-промислові палати;
- асоціація підприємств.

Бізнес-об'єднання як некомерційні організації, членами яких є компанії або фізичні особи-підприємці діють на демократичних засадах, керуючись рішеннями своїх учасників, здійснюють колективні дії та надають широкий спектр необхідних послуг своїм членам. Їм характерна критична роль у розвитку економіки, оскільки вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу (переважно мікро-, малим та середнім підприємствам (ММСП)) та

розвитку інноваційного потенціалу через надання послуг, що відповідають актуальним потребам своїх членів.

Зокрема, підприємства можуть отримати необхідні ресурси, підтримку та захист своїх інтересів, що є критично важливим для їхнього розвитку, допомогу у вирішенні важливих питань щодо державної політики, регулювання та надання різноманітних послуг з розвитку бізнесу, які можуть бути недоступними для ММСП без цієї кооперації, ефективний зворотній зв'язок з державними органами щодо політики та регулювання.

Особливою формою бізнес-об'єднань є кластери, які можна вважати своєрідними «блоками зростання», що активно впроваджують сучасні інноваційні технології через формування ланцюгів доданої вартості. Ці економічні феномени, що сприяють рівномірному та збалансованому розвитку як регіональної економіки, так і економіки держави в цілому. Кластери функціонують як важливі інфраструктурні елементи інноваційної економіки, здатні об'єднувати різних учасників, таких як підприємці, науковці, освітяни, представники влади та громадськості. Вони створюють умови для спільного розвитку через активні комунікації, обмін досвідом, захист спільних інтересів, формування сприятливого бізнес-середовища та інші форми взаємодії [20, с. 63; 30].

Масштаби кластерів можуть значно варіюватися – від невеликих бізнес-об'єднань до великих структур, що відіграють провідну роль в економіці країни. Як показує узагальнення основних положень кластерної теорії М. Портера [31], на функціонування та розвиток кластерів впливають кілька взаємозалежних чинників. Зокрема, важливими є стратегія, структура і суперництво підприємства, факторні умови, стан попиту (модель «Діаманта»), а також роль державних інституцій, економічна політика, соціальна структура та ініціативи приватного сектору, пов'язані з діяльністю кластера. Одним з ключових аспектів кластерної моделі є синергетичний ефект, який дозволяє промисловим кластерам через підвищення продуктивності, інноваційності та створення нового бізнесу

стимулювати конкурентну боротьбу, що в свою чергу сприяє розвитку економіки країни [32, с. 14; 33].

Кластери можна класифікувати за різними ознаками, що відображають їхні характеристики, етапи розвитку та функціональні можливості. Серед ключових критеріїв виділяють стадію розвитку, яка визначає зрілість кластеру та його здатність до самостійного функціонування, а також глибину кластеризації, що свідчить про рівень інтеграції учасників. Інші важливі ознаки включають динаміку зайнятості, яка характеризує вплив кластера на ринок праці, і значимість у територіальному поділі праці, що показує його роль у регіональній економіці. Також важливими є рівень відкритості кластеру, який впливає на можливість інтеграції нових учасників, та повнота використання «відправного» ресурсу, що забезпечує стійкість існуючих груп. Надійність каналів перерозподілу ресурсів визначає ефективність логістичних потоків, а підтримка основної галузі державою створює додаткові конкурентні переваги. Кластери класифікуються також за галузевою приналежністю, структурою, характером зв'язків, кількістю партнерів, системою управління, географічним охопленням і міцністю, яка характеризує їхню стабільність та довговічність [34; 35].

У світовій практиці заохочення до створення кластерів здійснюється через спеціалізовані програми або їх інтеграцію в інші економічні ініціативи. Ці стратегії часто спрямовані на підтримку інновацій, досліджень і розробок, а також технологічного розвитку як у нових, так і в зрілих галузях. Кластери виступають каталізаторами промислової трансформації, сприяючи адаптації до змін. Особливу роль відіграють регіональні кластери, сформовані малими та середніми підприємствами, які завдяки стратегічному плануванню, координації дій та наданню ключових послуг у сферах маркетингу, закупівель, логістики та розвитку людського капіталу, стали гідною відповіддю мультинаціональним корпораціям [36].

Розміри кластерів у світі значно варіюються — від невеликих груп із 10–15 учасників до масштабних об'єднань, що налічують 6–7 тисяч учасників, як, наприклад, у Китаї та Індії. Їх середовище є дуже різноманітним: кластери

існують як у традиційних галузях, так і в high-tech секторах, у сфері послуг або соціальних напрямках, демонструючи універсальність і багатофункціональність цієї форми організації [37].

Таким чином, визначено, що бізнес-об'єднання є організаціями, які об'єднують бізнеси певної галузі або сектору для досягнення спільних цілей. Такі організації можуть суттєво впливати на корпоративну стійкість компаній всередині об'єднання, а також створювати потужніші ефекти, що поширюються на ширші системи, ніж сама організація. Завдяки координації дій і наданню підтримки своїм членам, оскільки їх масштаб може варіюватися від локальних (на рівні міста, району чи області) до загальнонаціональних, БО можуть позитивно впливати на розвиток економіки на різних рівнях. У будь-якому випадку, незалежно від рівня та сфери діяльності, БО можуть надавати численні переваги підприємствам, які стали їх членами. Ці переваги включають підтримку в розвитку бізнесу, доступ до важливої інформації, можливості для кооперації та розширення ділових зв'язків, а також посилення позицій на ринку (в т.ч. і закордонних) через колективні дії.

Визначено, що кластери, як специфічна форма бізнес-об'єднань, що заснована на формуванні ланцюгів доданої вартості, є важливим інструментом регіонального та національного розвитку, сприяючи інноваціям, трансформації економіки та підвищенню конкурентоспроможності. Вони об'єднують підприємства, науку, освіту, владу та громадськість для досягнення спільних цілей через співпрацю, обмін досвідом і підтримку бізнес-середовища. Завдяки стратегічному плануванню, координації дій та наданню ключових послуг кластери здатні конкурувати з великими корпораціями й формувати нові економічні можливості. Їх масштаб і сфери діяльності варіюються, забезпечуючи ефективність у традиційних галузях, високотехнологічних секторах та соціальних ініціативах.

1.3 Розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань

Глобальні ланцюги створення вартості виступають потужним драйвером економічного зростання, продуктивності, зайнятості та підвищення рівня життя. У той час як розвинені країни активно використовують ці переваги, Україні тривалий час не вдається повноцінно реалізувати свій потенціал. Український бізнес має можливість забезпечити економічне зростання через виробництво продукції з більш високою доданою вартістю, впровадження інновацій і технологій, формування коопераційних зв'язків та ланцюгів доданої вартості, а також завдяки вигідному географічному розташуванню. Війна, що триває з лютого 2022 року, значно підірвала економічний потенціал України та скоротила її участь у глобальних ланцюгах вартості. Попри це розвиток регіональних і глобальних ланцюгів створення вартості залишається важливим напрямом для відновлення та посилення позицій України у світовій торгівлі [2].

Ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств є інтернаціоналізація бізнесу та участь у глобальних ланцюгах доданої вартості. Вони відкривають доступ до нових ринків, сучасних технологій і міжнародного досвіду, забезпечуючи зростання продуктивності та диверсифікацію ризиків. У сучасній економіці це стає важливою стратегією для успішної інтеграції в глобальну економіку.

Категорія «інтернаціоналізація» зазвичай трактується як розширення економічної діяльності за національні межі, що сприймається насамперед як кількісний процес [38]. Однак сучасний підхід розглядає цей феномен ширше, зокрема через концепцію «born globals» («народжені глобальними»). Такі компанії, орієнтовані на розробку інноваційних продуктів на базі передових технологій, від самого початку свого існування активно спрямовуються на міжнародну експансію, уникаючи традиційних етапів поступового виходу на зовнішні ринки [39].

Інтернаціоналізація МСП є важливим інструментом їхнього розвитку, оскільки сприяє розумінню новітніх ринкових трендів, що стимулюють експортну діяльність. Вона відкриває доступ до участі у міжнародних B2B-заходах, дозволяє використовувати сучасні знання та ресурси для вдосконалення експортно-імпортних операцій, а також допомагає розширити базу потенційних партнерів для довгострокового співробітництва [40].

Інтернаціоналізація ММСП є не лише кількісним, але й якісним процесом, що охоплює:

- збільшення міжнародної залученості через вихід на нові ринки;
- організаційні зміни та адаптацію бізнес-моделей до специфіки міжнародного середовища;
- формування партнерських зв'язків із закордонними компаніями для підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах невизначеності внутрішнього ринку та обмежених можливостей для виходу на міжнародні ринки інтернаціоналізація набуває стратегічного значення. Це особливо актуально для України, де економічна ситуація ускладнює участь мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП) у глобальних бізнес-процесах.

Для українських ММСП ключовою можливістю залишається інтеграція у міжнародні економічні спільноти, зокрема через кластерні ініціативи. Європейські країни активно підтримують розвиток кластерів як інструменту економічного зростання та інновацій. Інтеграція української кластерної спільноти з подібними структурами у країнах ЄС може стати каталізатором для:

- поширення сучасних технологій та практик;
- отримання доступу до нових ринків і ресурсів;
- підвищення інноваційного потенціалу українських підприємств.

Таким чином, процеси інтернаціоналізації для МСП України мають розглядатися як комплексна стратегія, яка включає активну участь у міжнародних проектах, побудову партнерств і розвиток кластерної співпраці. Це

дозволить створити конкурентоспроможну модель розвитку, здатну забезпечити стабільний економічний прогрес навіть у складних умовах.

Україна перебуває на етапі глибоких трансформацій, що потребують чіткої орієнтації на наступні кроки розвитку, зокрема у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю та регулювання цих процесів. За понад 30 років незалежності та ринкових трансформацій країна здобула досвід, який дає змогу оцінити правильність прийнятих рішень та врахувати помилки минулого. Водночас, вдосконалення управлінської практики має базуватися на вивченні досвіду інших країн, що мали різний рівень розвитку ринкових відносин [2; 42].

В цьому контексті кластеризація українських МСП розширює можливості ефективного розвитку через взаємодію з міжнародною кластерною спільнотою з метою інтеграції у глобальні та локальні ланцюги доданої вартості. Розвиток інтернаціоналізації МСП також суттєво залежить від рівня інноваційних екосистем та здатен поширюватися між підприємствами на глобальних бізнес-платформах [43].

Поглиблення реформ і перехід на траєкторію стійкого економічного зростання є основною метою державної стратегії на найближчі роки, що безпосередньо пов'язано з ефективним управлінням трансформаційними процесами та активною зовнішньоекономічною діяльністю.

Зовнішньоекономічна активність українських підприємств має значний потенціал для інтернаціоналізації та інтеграції у світові виробничо-збутові мережі. Проте нинішня структура експорту, орієнтована переважно на товари з низькою доданою вартістю, вимагає змін. Українському бізнесу необхідно активніше розвивати переробку та зменшувати залежність від сировинного експорту, спрямовуючи зусилля на виробництво конкурентоспроможних продуктів із високою доданою вартістю для глобальних ринків.

Інтернаціоналізація бізнесу відкриває можливості для обміну ноу-хау та спільного виробництва, що сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні виробничі процеси. Важливу роль відіграють як експорт, так і імпорт, оскільки вони забезпечують доступ до ключових компонентів і технологій.

Проте існують ризики економічної залежності від постачальників або клієнтів-монополістів, які можуть обмежувати незалежність підприємств. Попри це, інтеграція в глобальні ринки може стати поштовхом до структурних змін і посилення конкурентоспроможності [43].

Бізнес-об'єднання стають незамінними партнерами, які здатні надавати комплексну підтримку своїм членам, зокрема у сфері ЗЕД. Вони можуть виконувати функцію мосту між місцевими компаніями та міжнародними партнерами. Вони організовують B2B-заходи, торгові місії, форуми та виставки, де компанії мають можливість представити свою продукцію, знайти нових клієнтів і партнерів. Окрім того, такі об'єднання забезпечують доступ до аналітичних матеріалів щодо стану зовнішніх ринків, вимог до сертифікації продукції, а також змін у законодавстві країн-імпортерів. Це дозволяє компаніям адаптувати свої бізнес-процеси до міжнародних стандартів.

Однією з важливих переваг бізнес-об'єднань є їхня здатність консолідувати інтереси своїх членів та лобіювати їх на державному рівні. Це стосується як зменшення регуляторних бар'єрів, так і створення програм підтримки експорту. Крім того, об'єднання часто надають навчальні послуги, допомагають підприємствам підвищувати рівень знань щодо специфіки міжнародної торгівлі, стратегій виходу на нові ринки та управління ризиками в ЗЕД. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування та підтримка кластерів, які є особливою формою бізнес-об'єднань.

Отже, використання можливостей бізнес-об'єднань у розвитку зовнішньоекономічної діяльності дозволяє компаніям зменшувати бар'єри на шляху до міжнародних ринків, підвищувати свою конкурентоспроможність та отримувати довгострокові переваги. Розвиток ЗЕД через співпрацю з БО є стратегічним інструментом для українського бізнесу, особливо в умовах війни та необхідності пошуку нових ринків збуту.

Висновки до розділу 1

Доведено, що бізнес-об'єднання функціонує як складна соціально-економічна система, яка поєднує в собі елементи незалежності, організаційної структури, демократичного управління та фінансової стійкості. Як соціально-економічна система, бізнес-об'єднання забезпечують баланс між незалежністю, фінансовою стійкістю та організаційною структурою, що дозволяє їм ефективно представляти інтереси членів, сприяти їхньому розвитку та забезпечувати стале функціонування. Бізнес-об'єднання сприяють об'єднанню підприємців навколо спільних цілей, допомагають долати виклики, забезпечують навчання та обмін досвідом, а також формують сприятливе середовище для розвитку бізнесу. Водночас їхня незалежність та демократичні принципи управління гарантують прозорість і дотримання інтересів усіх учасників. Приклади таких бізнес-об'єднань у різних країнах свідчать про їх вагомий роль у забезпеченні стійкості, конкурентоспроможності та глобального розвитку підприємств. Це важливий інструмент взаємодії між бізнесом, владою та суспільством, який ефективно працює для досягнення економічного зростання.

Обґрунтовано, що членські бізнес-об'єднання є рушієм сталого розвитку ММСП. У таких об'єднаннях підприємці отримують: можливості для пошуку бізнес-партнерів, що сприяє розширенню ділових зв'язків та формуванню нових проектів; підтримку у подоланні викликів, зокрема через обмін досвідом і спільне вирішення проблем; доступ до знань та інформації про сучасні бізнес-процеси, інструменти управління та тенденції ринку; механізми впливу на регуляторне середовище, де кожен учасник може долучитися до формування сприятливих умов для підприємницької діяльності. Таким чином, бізнес-об'єднання виступають не лише майданчиками для співпраці, а й дієвими інструментами розвитку підприємництва, сприяючи підвищенню стійкості та конкурентоспроможності ММСП.

Визначено, що бізнес-об'єднання є некомерційними організаціями, членами яких є компанії або фізичні особи-підприємці. Ці організації діють на

демократичних засадах, керуючись рішеннями своїх учасників, здійснюють колективні дії та надають широкий спектр необхідних послуг своїм членам. До таких об'єднань відносяться торгово-промислові палати, бізнес-асоціації, федерації, організації роботодавців та інші. Вони відіграють критичну роль у розвитку економіки, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та розвитку інноваційного потенціалу через надання послуг, що відповідають актуальним потребам своїх членів.

Доведено, що особливо важливу роль бізнес-об'єднання відіграють для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП), які часто не мають достатніх ресурсів для ефективного зворотного зв'язку з державними органами щодо політики та регулювання й виходу на зовнішні ринки. Розвиток експорту є критично важливим для виживання та успіху ММСП, оскільки стає рятівним колом для підприємств, надаючи їм можливість масштабуватися та забезпечувати стабільність навіть у кризові часи. Бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у підтримці ММСП, розробляючи стратегії розвитку, адаптовані до специфічних потреб підприємств, з акцентом на експортну орієнтацію. Це дозволяє не лише виходити на міжнародні ринки, але й закладати фундамент для сталого розвитку українського бізнесу. Особливу роль у виході ММСП на зовнішні ринки, забезпечуючи синергію між підприємствами, науковцями та владою для спільного розвитку виконують кластери. Вони допомагають мікро-, малим і середнім підприємствам долати бар'єри до інтернаціоналізації через формування ланцюгів доданої вартості, спільні маркетингові стратегії, логістичні рішення, доступ до інновацій та обмін знаннями. Завдяки кластерним ініціативам компанії отримують підтримку у підвищенні конкурентоспроможності, через інтеграцію у світові виробничі ланцюги та реалізацію продукції з високою доданою вартістю.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Міжнародна торгівля в сучасних умовах є потужним інструментом стимулювання економічного зростання та підвищення ефективності національних економік.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом інтеграції України у світову економічну систему та забезпечує значний внесок у формування її економічного потенціалу. Аналіз динаміки товарообігу дозволяє оцінити ефективність торговельної політики держави, виявити основні тенденції та зміни в експортно-імпортних операціях, а також визначити перспективи розвитку зовнішньої торгівлі.

Аналіз динаміки обсягу зовнішньо-економічної діяльності України за період 2012 року по 2023 рік доволі динамічний, з значними коливаннями (рис. 2.1) [44].

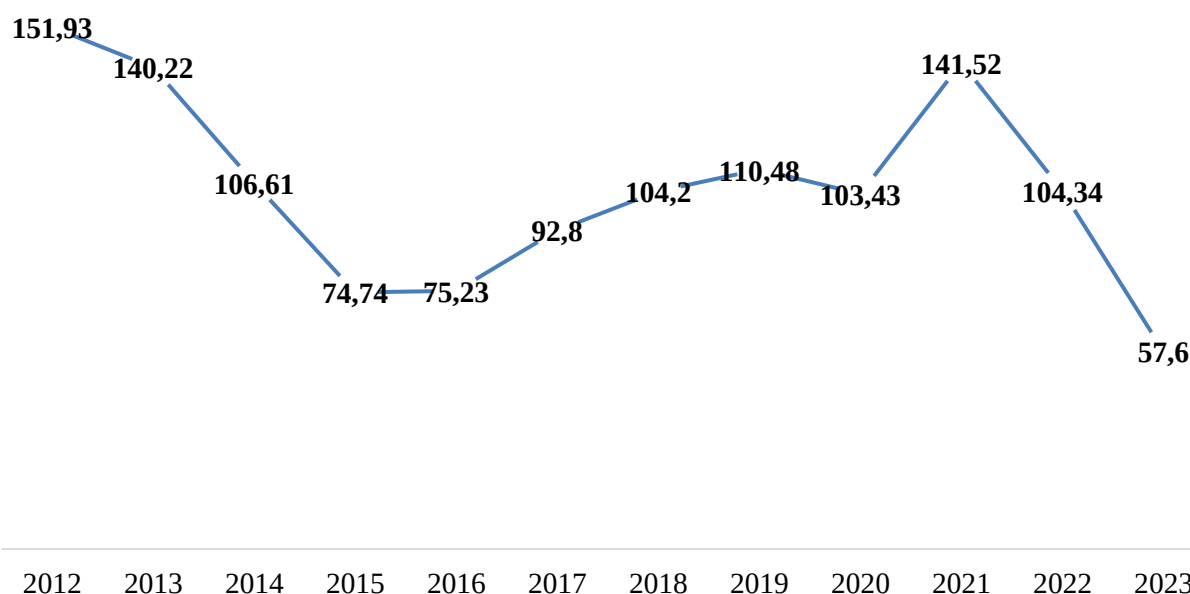


Рисунок 2.1 – Динаміка товарообігу зовнішньоекономічної діяльності України в період 2012-2023 рр., млрд. дол. США [44]

Аналізуючи представлений графік динаміки зовнішньоекономічного товарообігу України за період 2012–2023 років, можна виділити такі ключові моменти: за 2012–2015 рр. відбулось значне зниження товарообігу; за 2016–2019 рр. характерною є стабілізація та поступове зростання; у 2020 році відбулось різке падіння через пандемію COVID-19; у 2021 році – значний приріст; за 2022–2023 рр. відбулось різке скорочення.

Динаміка зовнішньоекономічного товарообігу України за 2012–2023 роки демонструє значні коливання, зумовлені внутрішніми та зовнішніми викликами. Після максимального показника у 2012 році спостерігалось різке падіння у 2014–2015 роках через політичну кризу та військові дії, а також стабілізація і поступове зростання у 2016–2019 роках. У 2020 році товарообіг скоротився через пандемію COVID-19, але вже в 2021 році зріс до одного з найвищих рівнів. Однак 2022–2023 роки відзначилися різким спадом через повномасштабну війну, яка негативно вплинула на економіку та зовнішню торгівлю України.

Представлена динаміка свідчить про сильну залежність зовнішньоекономічного товарообігу України від внутрішніх та зовнішніх економічних, політичних і соціальних факторів. Головними викликами залишаються наслідки війни, але попередні періоди демонструють потенціал для відновлення та подальшого розвитку за умов стабілізації ситуації.

Для аналізу динаміки експорту, імпорту та сальдо України доцільно оцінити основні тенденції, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність України, включаючи наслідки військових дій, економічних реформ та глобальних подій.

Аналіз динаміки експорту, імпорту та сальдо України (рис. 2.2) за період 2012–2023 років демонструє нестабільність зовнішньоекономічних показників. Імпорт перевищував експорт у більшості років, що зумовлювало негативне сальдо. Найбільше від’ємне сальдо спостерігалось у 2023 році (-27,39 млрд дол.), що свідчить про значне зростання залежності від імпорту.

У 2015 році майже досягнуто балансу між експортом та імпортом (позитивне сальдо 0,61 млрд дол.), що було нетиповим для загальної тенденції.

У 2021 році експорт зріс до 68,07 млрд дол., наближаючись до обсягів імпорту, але ця тенденція була недовготривалою через вплив військових дій у 2022–2023 роках, що призвело до різкого зменшення експорту та погіршення сальдо.

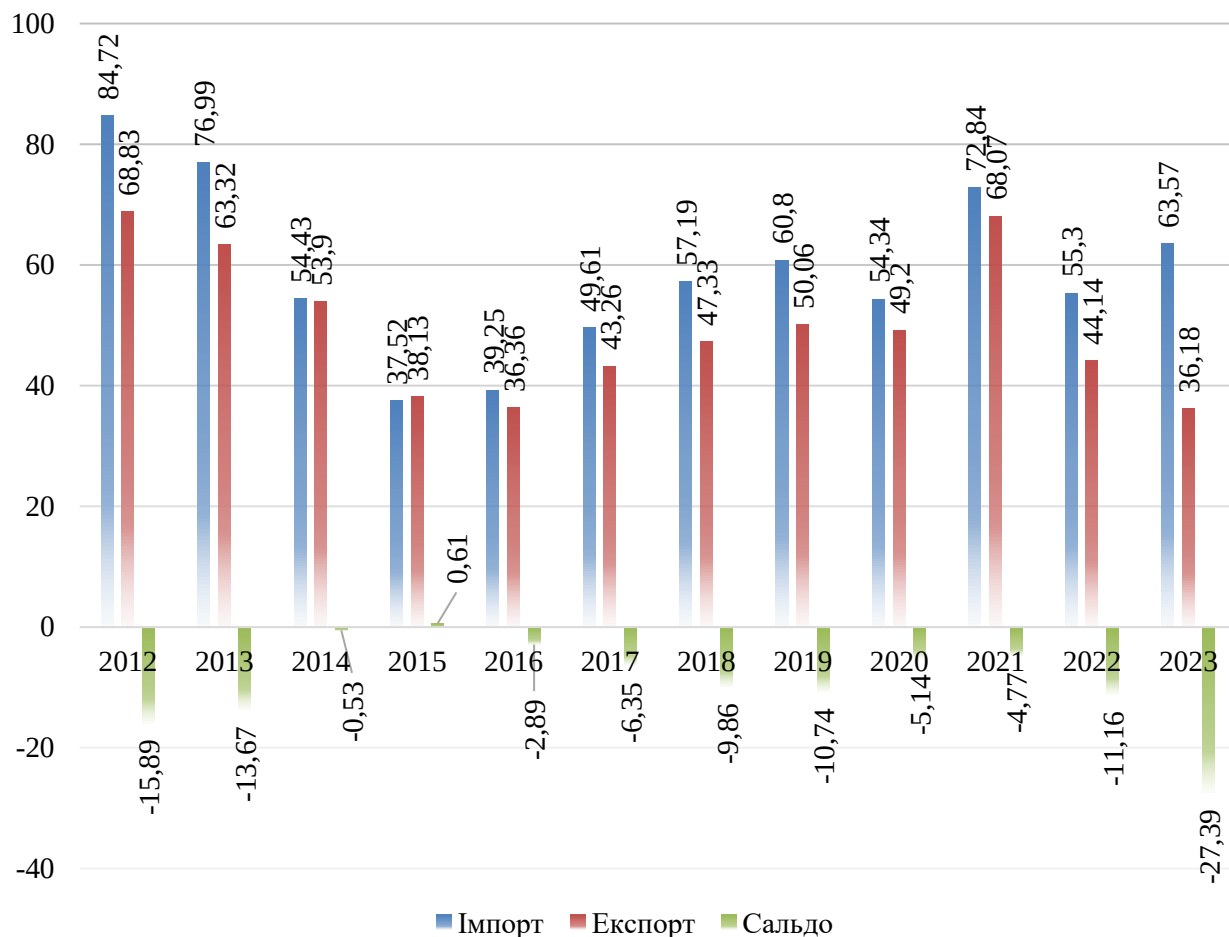
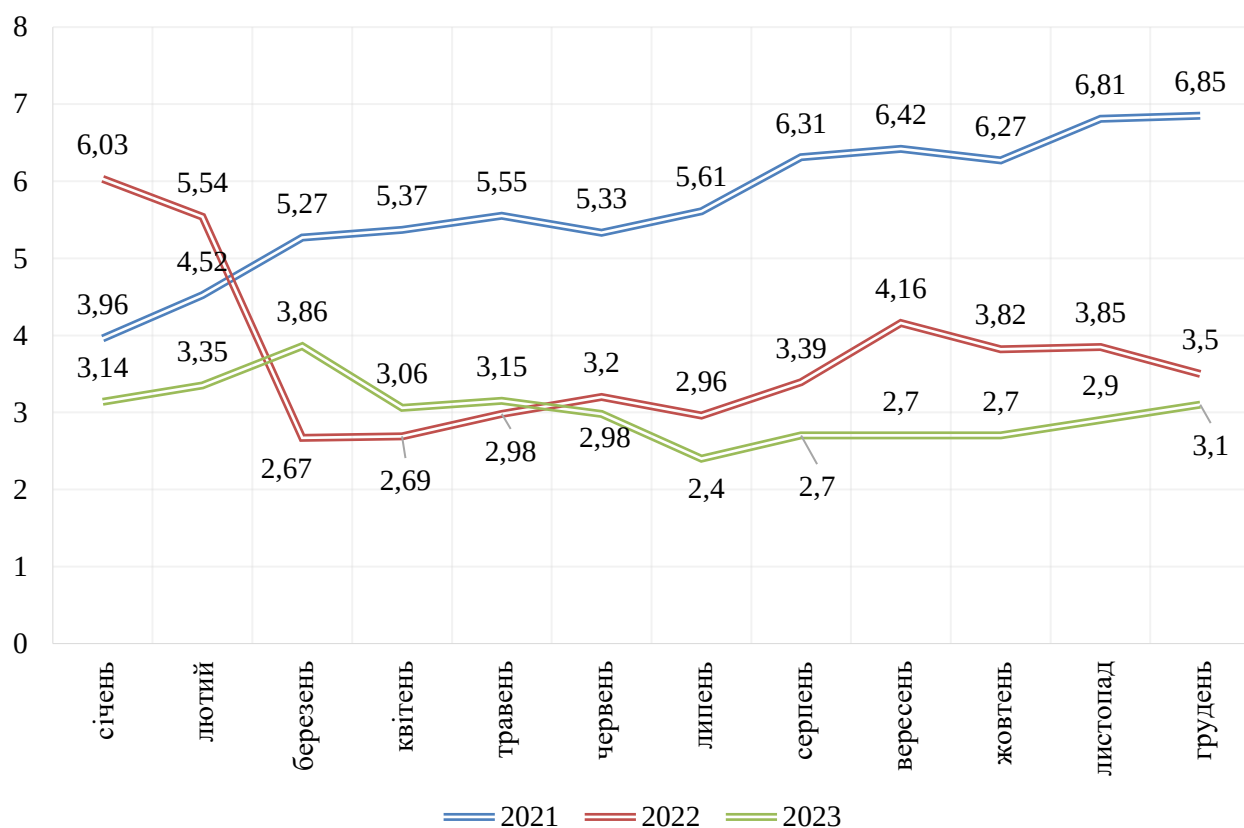


Рисунок 2.2 – Динаміка експорту та імпорту України в період 2012-2023 рр., млрд. дол. США [45]

Загалом динаміка вказує на необхідність посилення експортного потенціалу України для зменшення залежності від імпорту та стабілізації торгового балансу.

На рисунку 2.3 представлено динаміку обсягів експорту з України за останнє десятиріччя, що відображає зміни у зовнішньоекономічній діяльності країни під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Аналіз цих показників

дозволяє оцінити ефективність експортної стратегії та виявити ключові тенденції в міжнародній торгівлі.

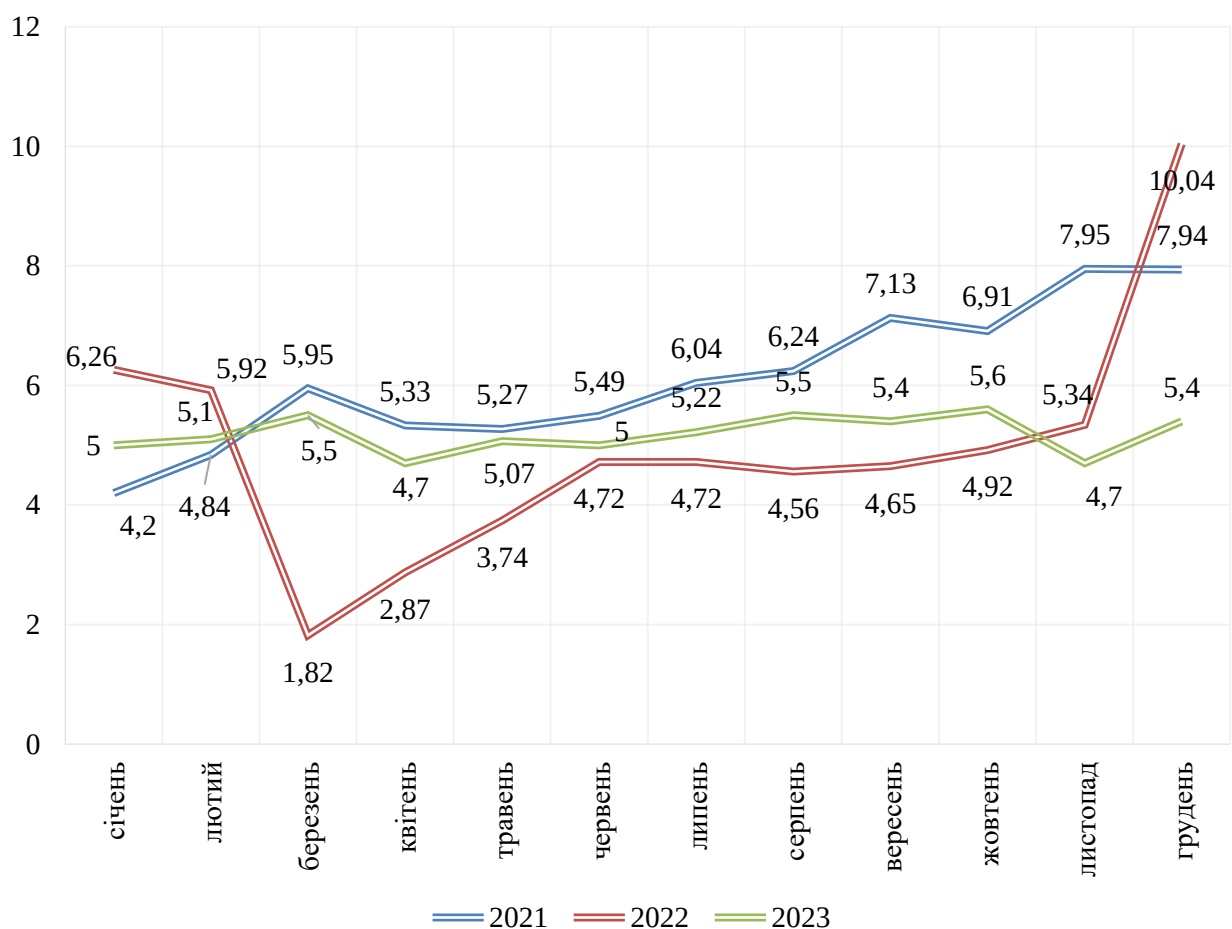


Рисунки 2.3 – Динаміка обсягів експорту з України в період 2021-2023 рр помісячно, млрд. дол. США [46]

У 2021 році експорт демонстрував стабільне зростання протягом року, досягнувши піку в грудні (6,85 млрд доларів США). У 2022 році спостерігається значний спад у березні через початок повномасштабної війни, але надалі експорт поступово відновлювався, хоча рівень залишався нижчим за 2021 рік. У 2023 році обсяги експорту були ще нижчими, з поступовим, але повільним зростанням, що вказує на складнощі в експортній діяльності в умовах воєнного часу та економічної нестабільності.

Аналіз динаміки обсягів імпорту в Україну за 2021-2023 роки показує значні коливання, що зумовлені економічними та політичними факторами,

зокрема впливом війни та змінами в зовнішньоекономічній ситуації. Певні місяці фіксували різке зниження обсягів імпорту, що може бути пов'язано з обмеженнями на поставки товарів, дефіцитом ресурсів та іншими труднощами, в той час як в окремі періоди спостерігалася стабілізація чи навіть збільшення імпорту, що свідчить про поступову адаптацію економіки до нових умов (рис. 2.4).



Рисунки 2.4 – Динаміка обсягів імпорту в Україну в період 2021-2023рр помісячно, млрд. дол. США [47]

За 2021–2023 рр. переважно спостерігаються схожі щомісячні тенденції, коли з січня до грудня відбувається поступове зростання імпорту. Найменші обсяги імпорту припали на березень 2022 р., а найбільші – на листопад 2021 р.

У 2023 році Україна зіткнулася зі значними змінами у зовнішньоекономічній діяльності. Обсяги експорту у фізичному вимірі зросли на 112 тисяч тонн порівняно з 2022 роком, досягнувши майже 100 млн тонн. Однак, у грошовому вимірі експорт впав на 18,7%, або на 35,8 млрд дол США, через проблеми з логістикою та зниження цін на основні експортні товари. Водночас позитивна динаміка спостерігалася у таких галузях, як меблева промисловість (+11% у обсягах, +7% у виручці) та експорт цукру (зростання у 1,7 раза).

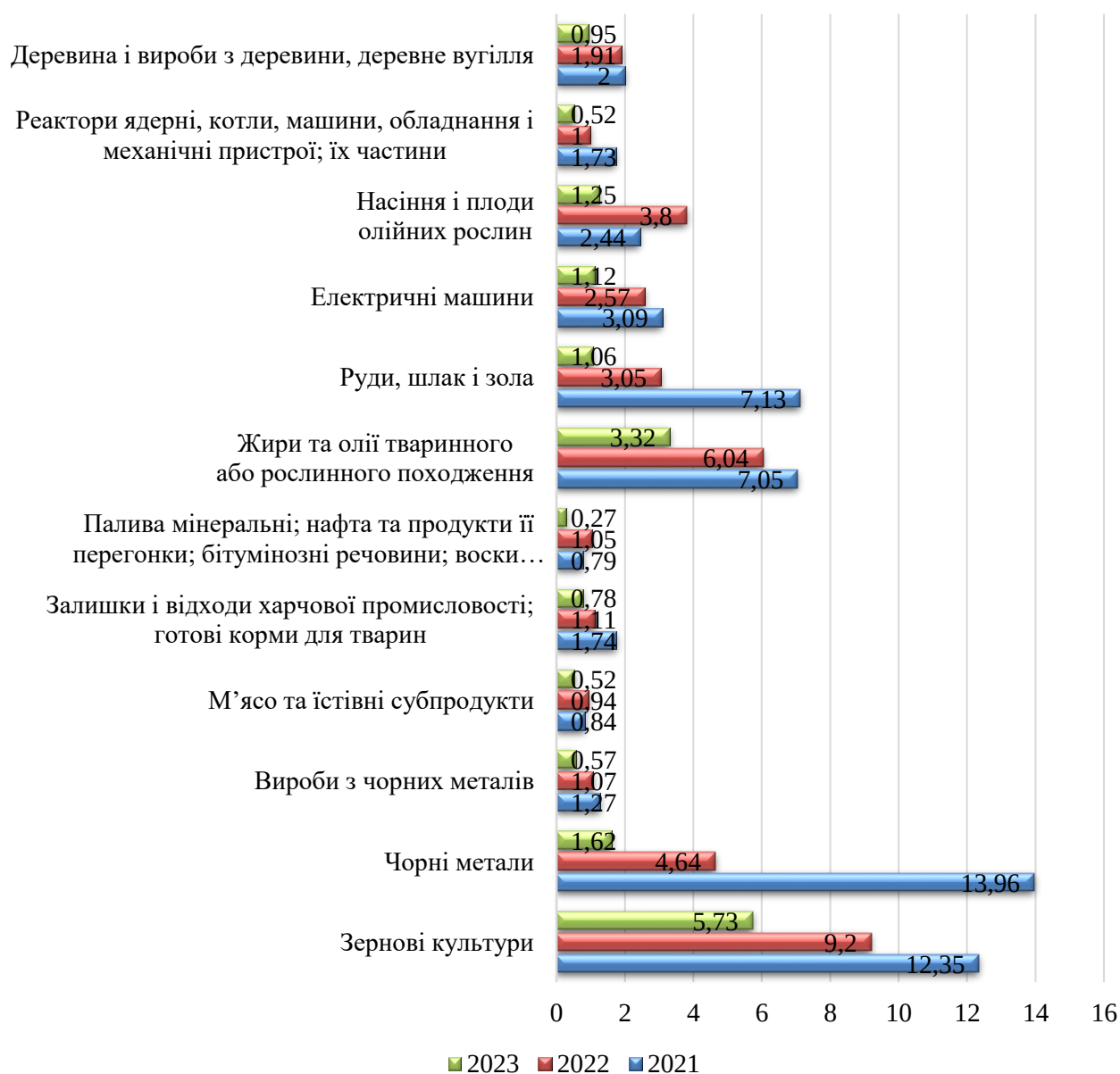
Зниження валютної виручки пояснюється логістичними труднощами, зменшенням цін на світових ринках та блокуванням ключових транспортних маршрутів. Однак у грудні вдалося досягти позитивного результату – обсяг експорту вперше за пів року перевищив 3 млрд дол США і склав понад 10 млн тонн, що стало можливим завдяки запуску альтернативного морського коридору та розвитку перевезень через Дунай [48].

Найбільший вплив спостерігався в аграрному секторі. Експорт кукурудзи у фізичному вимірі зріс на 5%, але доходи від її реалізації впали на 16,8%, склавши 26,2 млн тонн.

Експорт металопродукції також зріс після запуску нового морського коридору: у грудні експорт напівфабрикатів збільшився на 40%, а прокату плоского – на 45,3%. Водночас автомобільний транспорт втратив частину своїх обсягів через польське блокування кордонів, що призвело до падіння експорту цим видом транспорту у грудні на 18,3%.

Імпорт зріс на 62,2 млрд доларів, зокрема на паливо (7,8 млрд дол США), «різне» (3,7 млрд дол США), лікарські засоби (1,7 млрд дол США) і БПЛА (681 млн дол США). Серед інших важливих статей імпорту – автомобілі, добрива та засоби захисту рослин. Зростання імпорту пояснюється потребою в енергоносіях, засобах безпеки та матеріалах для забезпечення життєдіяльності економіки в умовах війни. Це відображає зміну структури споживання та потреб країни в умовах воєнного часу [48].

Структура найвагоміших товарів в експорті України у грошовому вимірі за 2021-2023 рр. представлена на рисунку 2.5.



Рисунки 2.5 – Динаміка найвагоміших товарів в експорті України за 2021–2023рр., млрд. дол. США [49]

Аналізуючи динаміку експорту ключових товарних груп України у 2021–2023 роках, можна спостерігати істотні зміни під впливом воєнних дій та економічних обмежень. Найбільшим експортним товаром залишаються зернові культури, хоча їхні обсяги впали з 13,96 млрд дол. США у 2021 році до 9,2 млрд дол. США у 2022 році і 5,73 млрд дол. США у 2023 році. Подібна тенденція спостерігається й для чорних металів, експорт яких зменшився з 12,35 млрд дол. США у 2021 році до 4,64 млрд у 2022 році і 1,62 млрд дол. США у 2023 році.

Обсяги експорту жирів і олій також значно знизилися: у 2021 році цей показник складав 7,05 млрд дол. США, у 2022 – 6,04 млрд дол. США, а у 2023 – 3,32 млрд дол. США. Експорт руди, шлаків і золи також продемонстрував скорочення, досягнувши мінімуму в 1,06 млрд дол. США у 2023 році.

Однак є позитивні тенденції для деяких категорій. Наприклад, залишки і відходи харчової промисловості демонструють відносну стабільність, а експорт деревини та виробів із неї тримається на низькому, але стабільному рівні. Це може свідчити про адаптацію підприємств до нових умов та пошук нових ринків збуту.

Таким чином, ключовими викликами для українського експорту залишаються логістичні проблеми, втрата частини виробничих потужностей та блокування традиційних маршрутів. Водночас, певні галузі демонструють стійкість, що є позитивним сигналом для майбутнього економічного відновлення.

Розглянемо на рисунку 2.6 динаміку найвагоміших товарів в імпорті України за 2021-2023рр. [56].

Аналізуючи імпорт України у 2021–2023 роках за категоріями товарів, можна виділити кілька ключових тенденцій. Значне скорочення відбулося в експорті паливно-мінеральних продуктів, який знизився з 17,07 млрд дол. США у 2022 році до 6,44 млрд дол. США у 2023 році. Подібна динаміка спостерігається для категорії "Реактори ядерні, котли, машини", де експорт впав із 7,53 млрд дол. США у 2021 році до 2,66 млрд дол. США у 2023 році.

Імпорт електричних машин також знизився, але менш різко: із 6,12 млрд дол. США у 2021 році до 3,37 млрд дол. США у 2023 році. Категорія "Засоби наземного транспорту, крім залізничного" показала зменшення з 7,04 млрд дол. США у 2021 році до 3,64 млрд дол. США у 2023 році, що може бути пов'язано із логістичними обмеженнями.



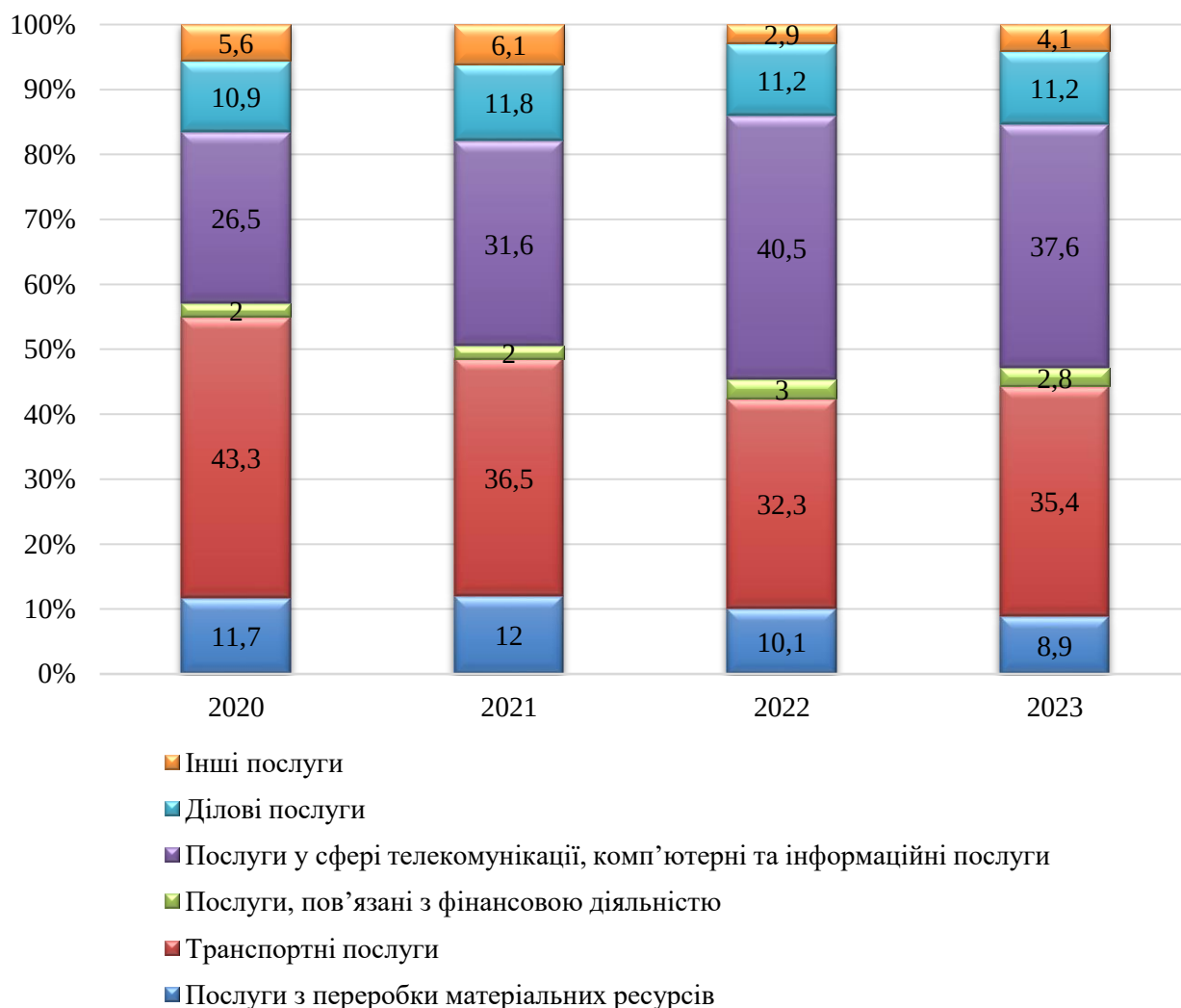
Рисунки 2.6 – Динаміка найвагоміших товарів в імпорті України за 2021-2023рр., млрд. дол. США [48; 49]

Водночас обсяги імпорту фармацевтичної продукції залишаються відносно стабільними, з незначними коливаннями. Категорії "Пластмаси, полімерні матеріали" та "Різноманітна хімічна продукція" демонструють поступове зменшення, але їхній внесок в експорт залишається суттєвим.

Скорочення імпорту чорних металів є одним із найзначніших: із 1,55 млрд дол. США у 2022 році до 0,72 млрд дол. США у 2023 році. Загалом зниження показників у більшості категорій пояснюється війною, логістичними труднощами та втратою частини виробничих потужностей, проте фармацевтична галузь і далі відіграє важливу роль у структурі експорту.

Розглянемо динаміку структури експорту послуг з України за період 2020–2023 років, що відображає зміни в зовнішньоекономічній діяльності країни під

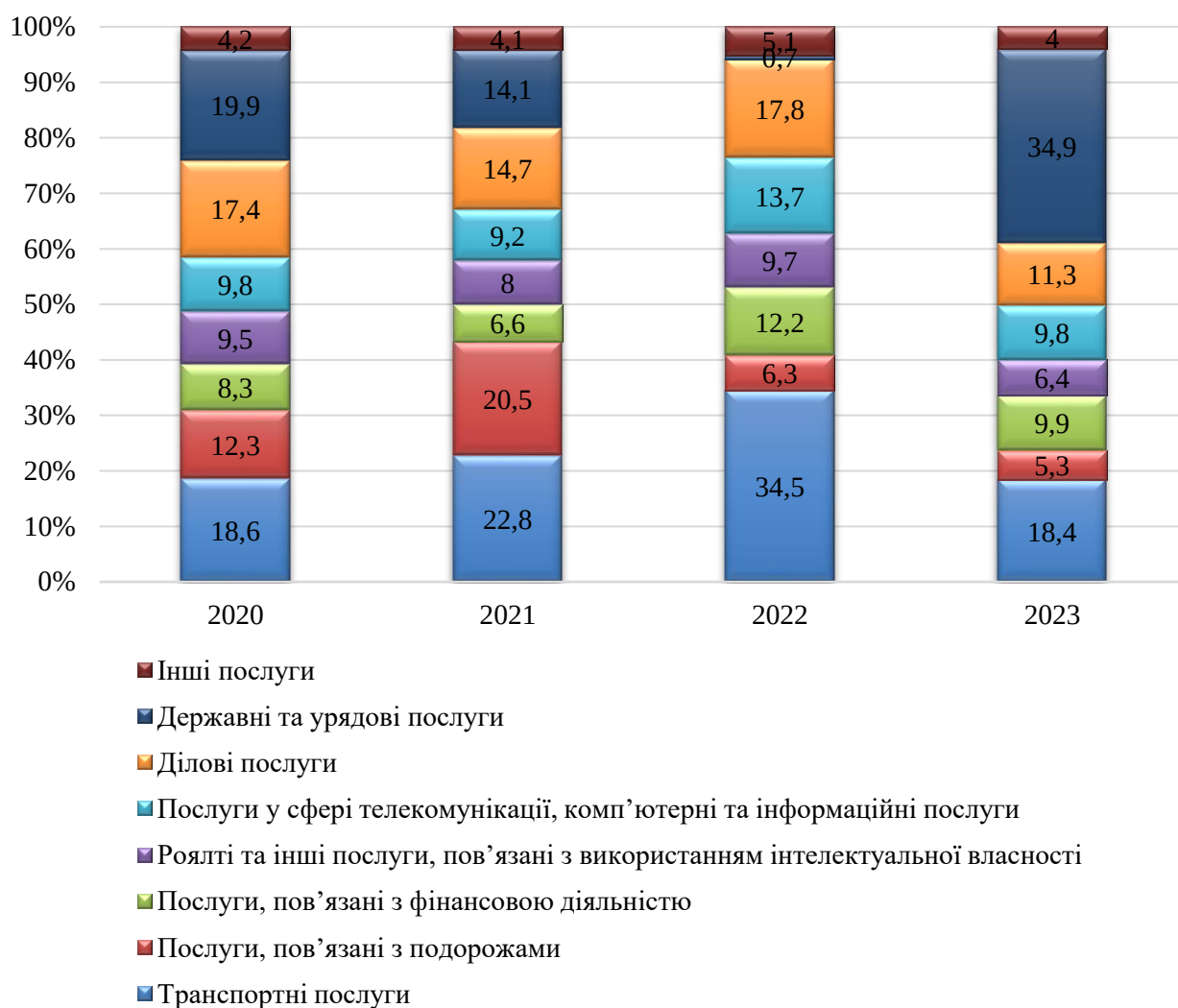
впливом глобальних та внутрішніх чинників, в умовах війни (рис. 2.7). Візуалізація також дає змогу оцінити роль окремих категорій послуг у загальній структурі експорту та їх внесок у національну економіку за аналізований період.



Рисунки 2.7 – Динаміка структури експорту послуг з України за 2020-2023 рр., % [45]

Рисунок 2.7 ілюструє зміни у структурі експорту послуг з України протягом 2020–2023 років. Помітно, що послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги демонструють стабільний ріст у частці, з 26,5% у 2020 році до 40,5% у 2022 році, хоча у 2023 році частка дещо знизилася до 37,6%. Це свідчить про високий рівень адаптації ІТ-сектору до умов війни та зростаючий попит на цифрові послуги. Вагомою залишається частка

транспортних послуг, які у 2020 році складали 43,3% експорту і зменшилися до 32,3% у 2022 році, однак у 2023 році їх частка знову зросла до 35,4%. Це можна пояснити поступовим вирішенням логістичних проблем і відкриттям нових маршрутів експорту.



Рисунки 2.8 – Динаміка структури імпорту послуг в Україну за 2020-2023 рр., % [45]

Ділові послуги та послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю, залишаються стабільними, але мають незначну частку в загальній структурі – близько 10–12% та 2–3% відповідно протягом аналізованого періоду. "Інші послуги" мають незначні зміни в частці (5,6% у 2020 році до 4,1% у 2023 році),

що свідчить про стабільність попиту на ці послуги. Водночас частка послуг з переробки матеріальних ресурсів залишається майже незмінною – на рівні 2–3%. Загалом, структура експорту послуг демонструє зростання ролі ІТ-сектору та адаптацію транспортних послуг до нових умов. Водночас інші категорії залишаються стабільними, що свідчить про збереження попиту на традиційні види послуг.

У таблиці 2.1 розглянемо зміну товарообігу України з ключовими країнами-партнерами у зовнішньоекономічній діяльності за період 2021–2023 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка товарообігу з головними країнами партнерами України в ЗЕД за 2021-2023 рр., млрд дол. США

Країна	2021		2022		2023		Зміна товарообігу у 2023 р. в порівнянні з 2021 р., +/-
	Товарообіг	Сальдо	Товарообіг	Сальдо	Товарообіг	Сальдо	
PL Польща	10,22	0,26	12,36	1,26	6,87	-0,74	-3,35
CN Китай	18,97	-2,94	11,18	-6,17	7,28	-3,82	-11,69
DE Німеччина	8,87	-3,12	6,73	-2,16	3,83	-1,67	-5,04
TR Туреччина	7,38	0,91	6,33	-0,42	4,48	-1,08	-2,9
RU Російська Федерація	10,09	-3,22	6,06	-5,06	-	-	-10,09
RO Румунія	2,34	0,75	5,43	2,41	3,08	1,29	0,74
GB Велика Британія	2,19	-0,04	1,25	-0,36	0,82	-0,43	-1,37
HU Угорщина	4,04	-0,78	3,57	1,00	1,86	-0,18	-2,18
BG Болгарія	1,37	0,29	3,52	-0,65	1,85	-0,88	0,48
IT Італія	6,14	0,80	3,46	-0,15	2,08	-0,30	-4,06
US США	4,90	-1,65	3,08	-1,28	1,83	-1,21	-3,07
CZ Чехія	2,90	-0,06	2,73	-0,21	1,51	-0,23	-1,39
SK Словаччина	2,11	-0,11	2,68	0,35	1,71	-0,30	-0,4
NL Нідерланди	3,25	1,29	2,68	0,46	1,47	0,24	-1,78
IN Індія	3,46	1,55	2,58	-0,80	1,48	-0,66	-1,98
ES Іспанія	2,65	0,71	2,28	0,88	1,55	0,46	-1,1
LT Литва	1,87	-0,71	2,01	-0,66	1,15	-0,44	-0,72
FR Франція	2,63	-0,84	1,82	-0,64	1,27	-0,77	-1,36
BY Білорусь	6,31	-3,32	1,62	-1,23	0,01	-0,01	-6,3
AT Австрія	1,77	0,05	1,30	0,35	0,69	0,07	-1,08

Загальні тенденції демонструють суттєве скорочення обсягів торгівлі з більшістю партнерів, що зумовлено впливом війни, економічної нестабільності, змінами у торговельній політиці та логістичними проблемами.

Найбільше скорочення товарообігу відбулось: з Китаєм (-11,69 млрд дол. США) на 61,6% вказує на втрату важливого партнера через геополітичні та економічні обмеження; з Росією (-10,09 млрд дол. США) припинився через повномасштабну війну та санкції; з Німеччиною (-5,04 млрд дол. США) зменшення торговельної активності та скорочення імпорту/експорту.

У багатьох країнах-партнерах, де Україна мала позитивне сальдо у 2021 році, відбулося його зменшення або навіть перехід у негативну зону, наприклад, з Туреччиною (з +0,91 до -1,08 млрд дол.) і Польщею (з +0,26 до -0,74 млрд дол.). Румунія (+0,74 млрд дол.) є єдиною країною зі зростанням товарообігу, зокрема через покращення логістичних шляхів та зростання ролі цього регіону як альтернативного маршруту торгівлі. Загалом спостерігається скорочення товарообігу з країнами ЄС. Наприклад, з Італією (-4,06 млрд дол.), Нідерландами (-1,78 млрд дол.) та Францією (-1,36 млрд дол.). Однак Польща, як один із ключових торговельних партнерів України, хоча і має зниження обсягів (-3,35 млрд дол.), залишається важливим напрямком експорту й імпорту.

Скорочення товарообігу з США (-3,07 млрд дол.) та Великою Британією (-1,37 млрд дол.) демонструє вплив війни на трансатлантичну торгівлю. Торгівля з Білоруссю (-6,3 млрд дол.) майже припинилася через геополітичну ситуацію. Відбулося зниження торгівлі з Угорщиною (-2,18 млрд дол.) та Словаччиною (-0,4 млрд дол.), однак ці країни залишаються важливими для торгівлі, враховуючи їхнє географічне розташування.

Для деяких країн сальдо залишалося позитивним або покращилося, як-от у випадку з Румунією (+1,29 млрд дол.) чи Австрією (+0,07 млрд дол.).

Війна та пов'язані з нею економічні виклики значно вплинули на товарообіг України з ключовими партнерами. Скорочення експорту й імпорту спостерігається майже з усіма країнами, окрім окремих виключень (Румунія). У майбутньому стратегічне переорієнтування на європейські та західні ринки,

відновлення логістики та диверсифікація експортних можливостей можуть допомогти Україні подолати цей спад.

Наглядно динаміку товарообігу з головними країнами партнерами України за 2021-2023 рр. представлено на рисунку 2.9.

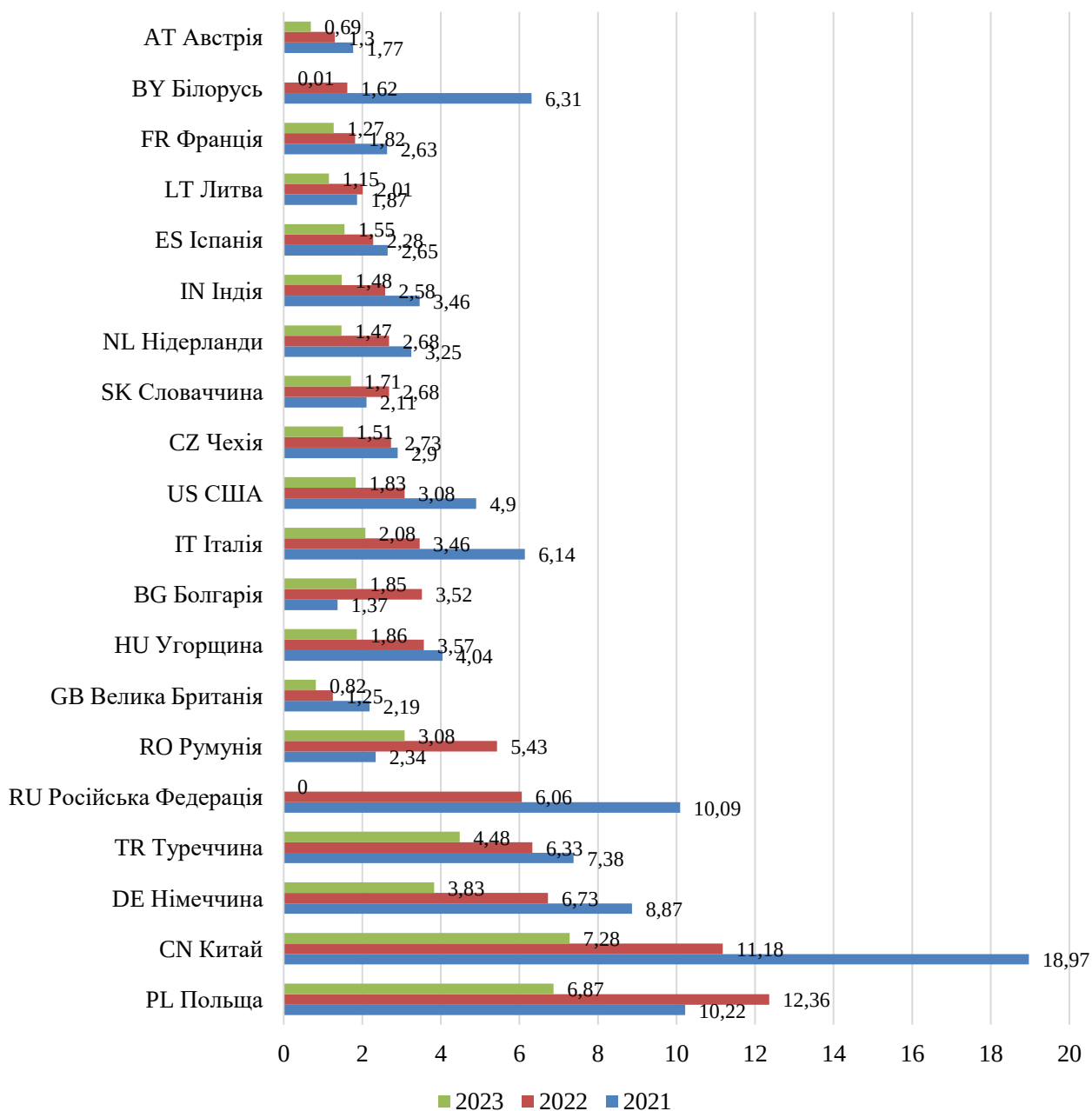


Рисунок 2.9 – Динаміка товарообігу з головними країнами партнерами України за 2021-2023 рр., млрд дол. США

Аналіз структури експорту послуг України за географічними регіонами є важливим для визначення зовнішньоекономічних пріоритетів країни. Він дозволяє оцінити частку кожного регіону в загальному обсязі експорту, виявити ключових торговельних партнерів України та простежити географічну диверсифікацію експорту послуг (рис. 2.10).

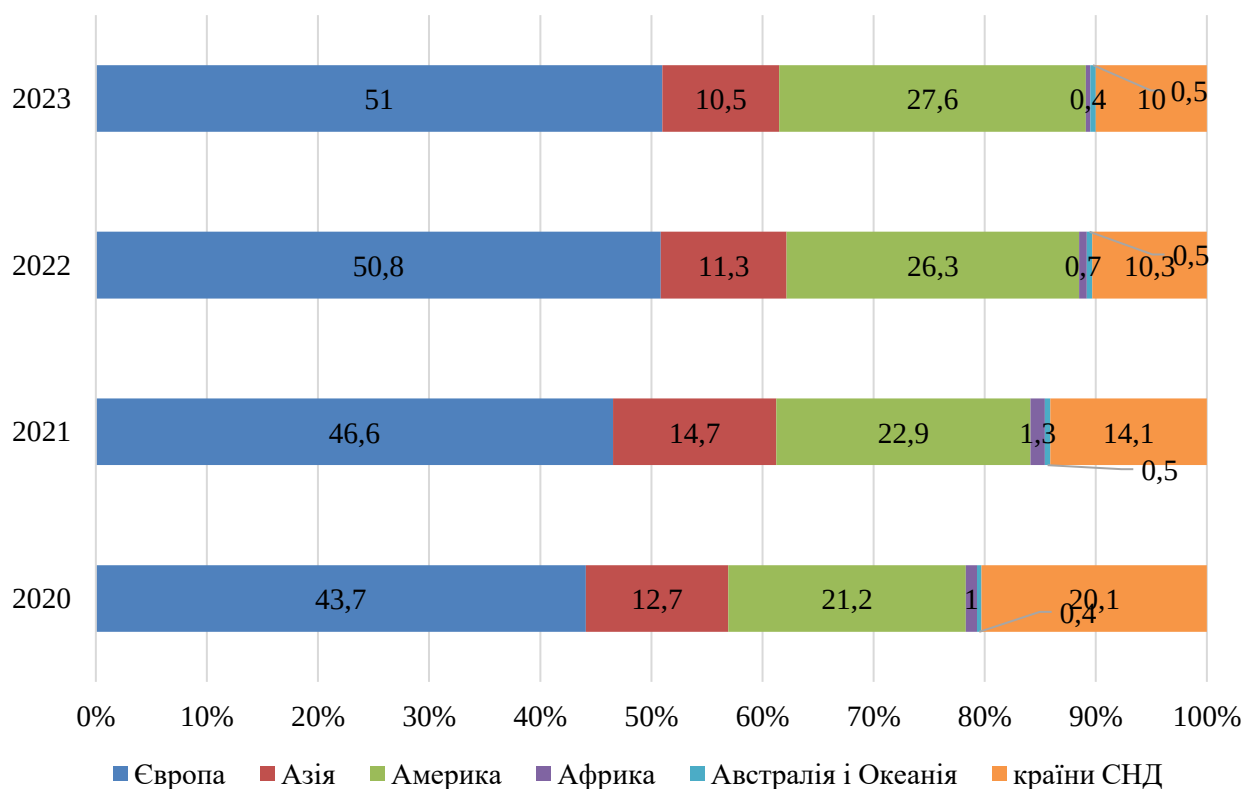


Рисунок 2.10 – Структура експорту послуг України за географічними регіонами, % [51]

У структурі експорту найбільшу частку займають послуги надані Україною для Європи та менше для Америки, і ці частки протягом досліджуваних років постійно зростали, відповідно з 43,7 до 51 % та з 21,2 до 27,6 %. При цьому скоротилася частка експорту послуг для країн СНД з 20,1 до 10 %, до Азії з 12,7 до 10,5 %. Частка експорту послуг до Африки та Австралії і Океанії є дуже незначними.

Аналіз структури імпорту послуг України за географічними регіонами сприяє розумінню географічної специфіки імпортової структури та можливих шляхів її оптимізації (рис. 2.11). Він дозволяє оцінити залежність України від зовнішніх ринків у сфері послуг, а також визначити ключові регіони-постачальники.

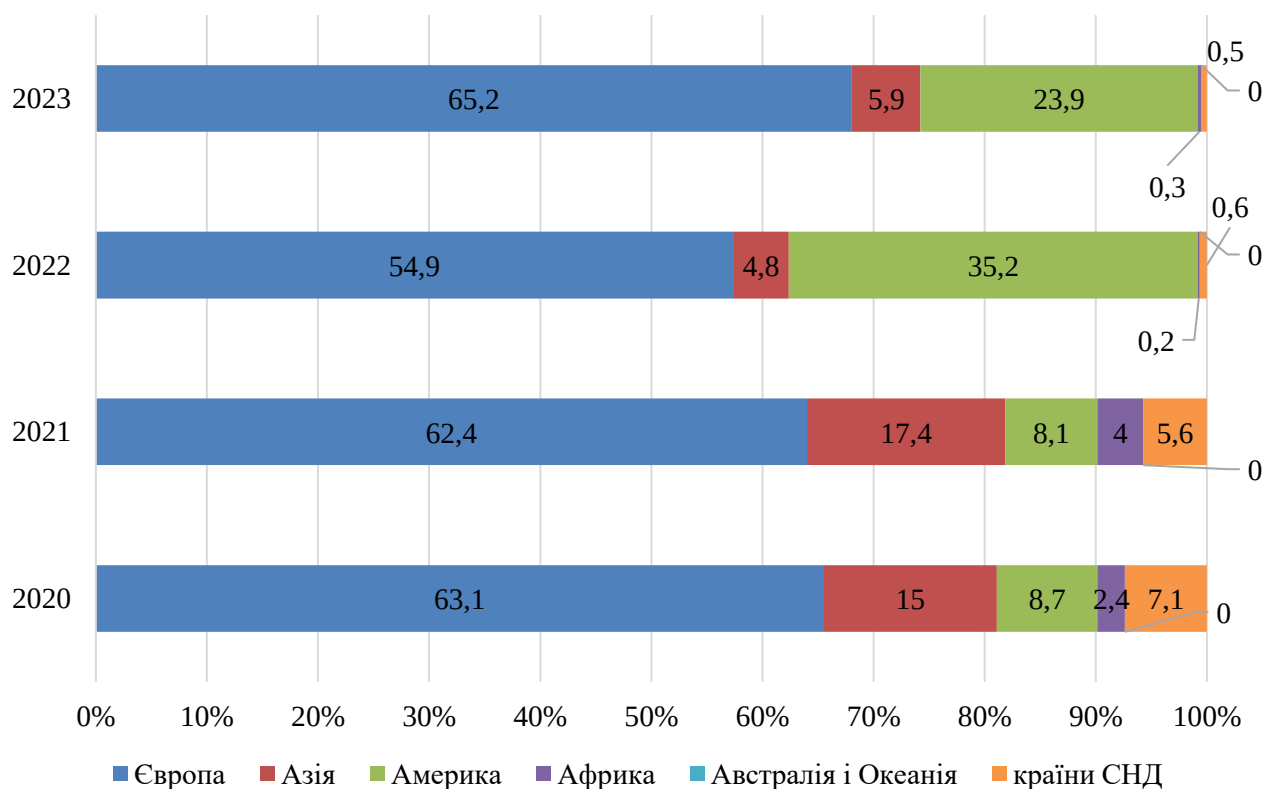


Рисунок 2.11 – Структура імпорту послуг України за географічними регіонами, % [51]

У структурі імпорту послуг України за географічними регіонами відбулись значні зміни, зокрема скоротилася частка імпорту з Азії з 15 до 5,9 %, з країн СНД з 7,1 до 0,5 % та Африки з 2,4 до 0,3 %. Імпорт з Австралії та Океанії був відсутнім. А частка імпорту послуг України з Америки суттєво зросла (з 8,7 до 23,9 %) та незначно з Європи – з 63,1 до 65,2 %.

2.2 Оцінювання розвитку бізнес-об'єднань в Україні

Мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) є основою будь-якої сучасної економіки. Їх провідне значення полягає не лише в кількості робочих місць, які вони створюють, але й у їхньому внеску в інновації, розвиток регіонів та підвищення добробуту громадян. Згідно зі статистикою, ММСП становлять до 90% усіх підприємств у більшості країн світу, забезпечуючи понад половину загального ВВП та зайнятості.

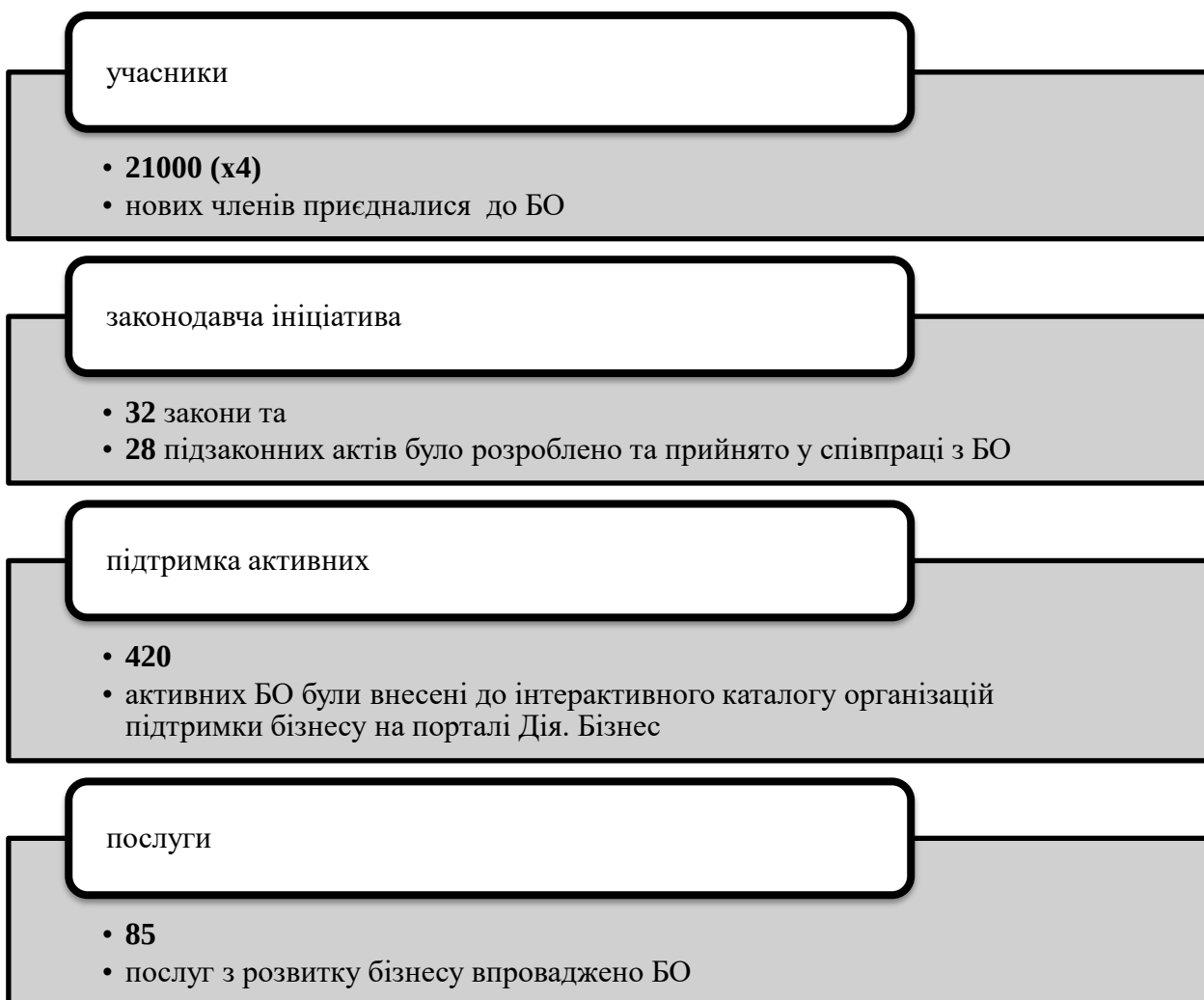
Саме мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) переважно утворюють (входять до) бізнес-об'єднання (БО), оскільки для таких компаній є актуальним отримання підтримки та доступу до спільних ресурсів, а також до лобіювання своїх інтересів на рівні державної політики та економічних програм. ММСП часто стикаються з обмеженнями в ресурсах, знаннях та інфраструктурі, тому об'єднання дозволяє їм компенсувати ці недоліки через колективні дії.

Великі підприємства рідше вступають до БО, оскільки вони мають власні фінансові, організаційні та технологічні можливості, що дозволяє їм працювати незалежно від зовнішніх структур. Вони зазвичай мають можливість самостійно вирішувати питання розвитку, доступу до ринків, а також інвестувати в інновації чи лобіювати свої інтереси безпосередньо через інші канали. Тим не менш, у деяких випадках великі компанії можуть бути частиною галузевих або міжнародних асоціацій, але це, як правило, відбувається через стратегічні альянси або партнерства, а не через участь у локальних БО.

В Україні продовжується розростатися когорта різноманітних бізнес-об'єднань. Цьому сприяють внутрішні ініціативи в розбудові демократичного суспільства та складнощі соціально-економічного буття в Україні, що спричинені повномасштабним вторгненням росії. Крім того, значний поштовх розвитку бізнес-об'єднань здійснюють різні міжнародні донори, зокрема UNDP, GIZ, USAID, MOM та інші.

За останньою поширеною статистикою завдяки підтримці UNDP в межах проєкту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань ММСП в Україні»

продовжується підтримка розвитку цих спільнот (рис. 2.12) [25].



Рисунки 2.12 – Результати реалізації проєкту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань ММСП в Україні» [25]

У 2024 році в Україні зросла активність бізнес-об'єднань. Зокрема відбулось збільшення кількості нових членів до 21000 од., до каталогу було внесено 420 активних бізнес-об'єднань, впроваджено 85 послуг та законодавча база опрацьовувалась за участі бізнес-об'єднань.

Бізнес-об'єднання стають сьогодні ключовим фактором розвитку сектору ММСП, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як конфлікт в Україні. Ефективне їх функціонування забезпечує важливий канал для державно-

приватного діалогу та сприяє захисту інтересів найбільш уразливих підприємств. БО надають необхідну підтримку своїм членам, допомагаючи їм долати кризові моменти, через пропозицію послуг, орієнтованих на реальні потреби, що забезпечує їхню стійкість і довгострокову життєздатність [52].

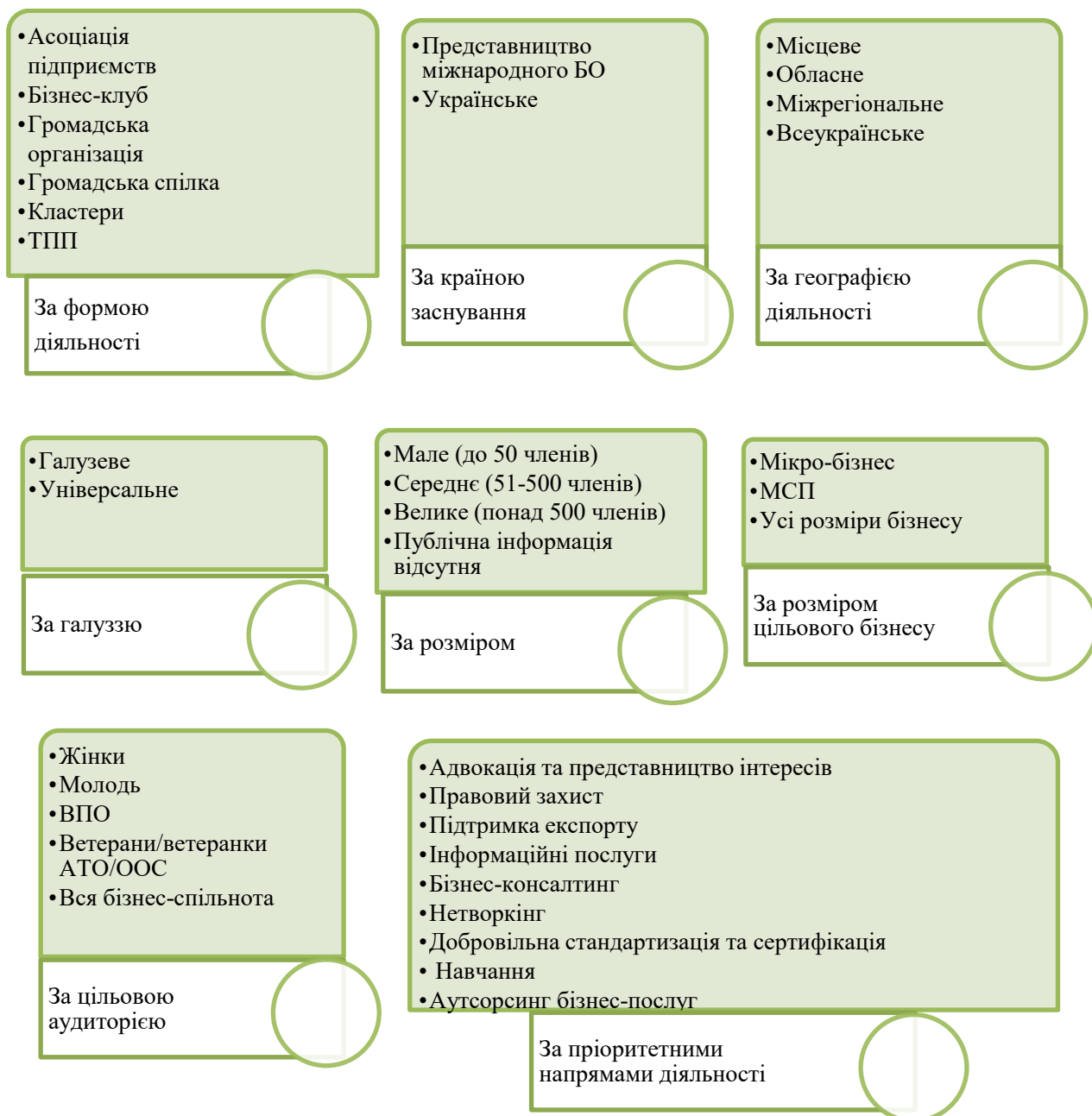
Міжнародний досвід, свідчить, що міцні та представницькі бізнес-асоціації, які активно співпрацюють з урядами, здатні значно поліпшити бізнес-клімат. У цих країнах саме завдяки розвитку таких відносин між державою та бізнесом вдалося створити сприятливі умови для економічного зростання та стабільності.

Для дослідження бізнес-об'єднань використовують універсальні критерії класифікації, які містять основну інформацію про ці організації та служать основою для створення бази даних галузевих БО в Україні. Згідно з цими критеріями, БО поділяються за формою та географічним охопленням діяльності, країною заснування, галуззю, розміром організації та цільового бізнесу, аудиторією підприємців, а також за пріоритетними напрямками діяльності (рис. 2.13).

Згідно з українським законодавством, основними формами БО є торговельні палати, асоціації, організації роботодавців та їхні об'єднання, а також різноманітні корпоративні структури, такі як компанії, корпорації та консорціуми. Додатково, до можливих форм організацій відносяться державні чи муніципальні підприємства, благодійні організації, громадські об'єднання, а також дорадчі установи при органах влади. Наприклад, Торгово-промислова палата України та її регіональні підрозділи виконують свою діяльність згідно з окремим законодавством, що регулює їх функціонування в країні.

БО підтримують своїх членів у процесі експорту, надаючи інформаційні, навчальні, консультаційні та інші послуги, включаючи аутсорсинг бізнес-функцій. Деякі організації займаються добровільною стандартизацією та сертифікацією підприємств у своїй галузі, що сприяє формуванню та підтримці галузевих стандартів та розвитку незалежної професійної стандартизації в Україні. Крім того, БО відіграють важливу роль у налагодженні ділових зв'язків

(нетворкінгу), організовуючи заходи та поширюючи інформацію про своїх членів через власні канали комунікації, через онлайн-заходи.



Рисунки 2.13 – Класифікація бізнес-об'єднань в Україні [52, с. 36]

В Україні існують всі основні типи бізнес-об'єднань, які спрямовані на представлення інтересів своїх членів та надання послуг, орієнтованих на різні групи інтересів і галузі на регіональному та національному рівнях. У таблиці 2.2 подано основні типи БО, їх рушійні фактори для формування, ключові функції

та послуги, а також приклади українських бізнес-об'єднань, що представляють кожен з цих типів [52].

Таблиця 2.2 – Основні типи бізнес об'єднань в Україні [52]

Тип БО	Визначальний фактор	Типові функції та послуги	Приклади БО в Україні
Торгові/промислові асоціації	Рід занять/Галузь	Арбітраж, розподіл квот, встановлення галузевих стандартів, лобіювання, підвищення якості. Вони забезпечують горизонтальну координацію між членами та вертикальну координацію вздовж ланцюга поставок	Асоціація ритейлерів України
Асоціації МСП	Розмір компанії	Навчання підприємництву та консультації, фінансові схеми, групові послуги. Послуги стосуються конкретних потреб МСП	Асоціація малих та середніх експортерів
Жіночі об'єднання	Стать	Навчання підприємництву, мікрофінансування, адвокація інтересів жінок-підприємниць. Цей тип БО можна порівняти з асоціаціями МСП	Ліга професійних жінок
Асоціації роботодавців	Трудові відносини	Представництво інтересів, стандарти праці, професійна інформація та навчання	Асоціація роботодавців Львівщини
Федерації	Вищі органи	Парасолькові організації для БО (а іноді окремих підприємств) на нижчих адміністративних рівнях. Високорівневе представництво інтересів, загальна бізнес-інформація, дослідження, координація асоціацій-членів	Федерація роботодавців України
Двонаціональні асоціації	Транснаціональність	Спеціалізуються на стимулюванні економічної діяльності між країнами: сприяння торгівлі, торговельні ярмарки, пошук партнерів	Асоціація українсько-китайського співробітництва
Палати (торговельні та/або промислові)	Географічний регіон	Характеризуються неоднорідним членством (компанії та окремі члени з різних галузей). Вони виконують делеговані державні функції, арбітраж, надають основні інформаційні послуги, здійснюють підбір партнерів, сприяють місцевому економічному розвитку	Торгово-промислова палата України

За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2016 року в країні налічувалося 2 260 об'єднань, тоді як на квітень 2022 року їх кількість збільшилася до 2 518. При цьому чітке розмежування між бізнес-асоціаціями та іншими типами асоціацій відсутнє, оскільки бізнес-об'єднання можуть функціонувати як неприбуткові організації [53]. Станом на 1 квітня 2022 року в Україні діяло понад 97 тисяч неприбуткових організацій, але відокремити БО серед інших асоціацій чи неприбуткових юридичних осіб без цільового картографування неможливо. За результатами останнього дослідження, загальна кількість активних бізнес-об'єднань в Україні перевищує 400 [52].

Згідно з дослідженням ПРООН, проведеним у 2021 році, рівень членства ММСП у БО протягом останніх п'яти років залишався відносно невисоким і варіювався в межах від 9 до 16 відсотків. Величина цього показника залежала від організаційно-правової форми підприємства, його розміру, характеру економічної діяльності, а також від участі у зовнішньоекономічній діяльності.

Отже, оскільки вагомою у функціонуванні БО є роль ММСП, які переважно утворюють їх через власне членство, доцільно розглянути частку ММСП у економічних показниках діяльності та визначити пріоритети для подальшого їх об'єднання в різних таких структурах.

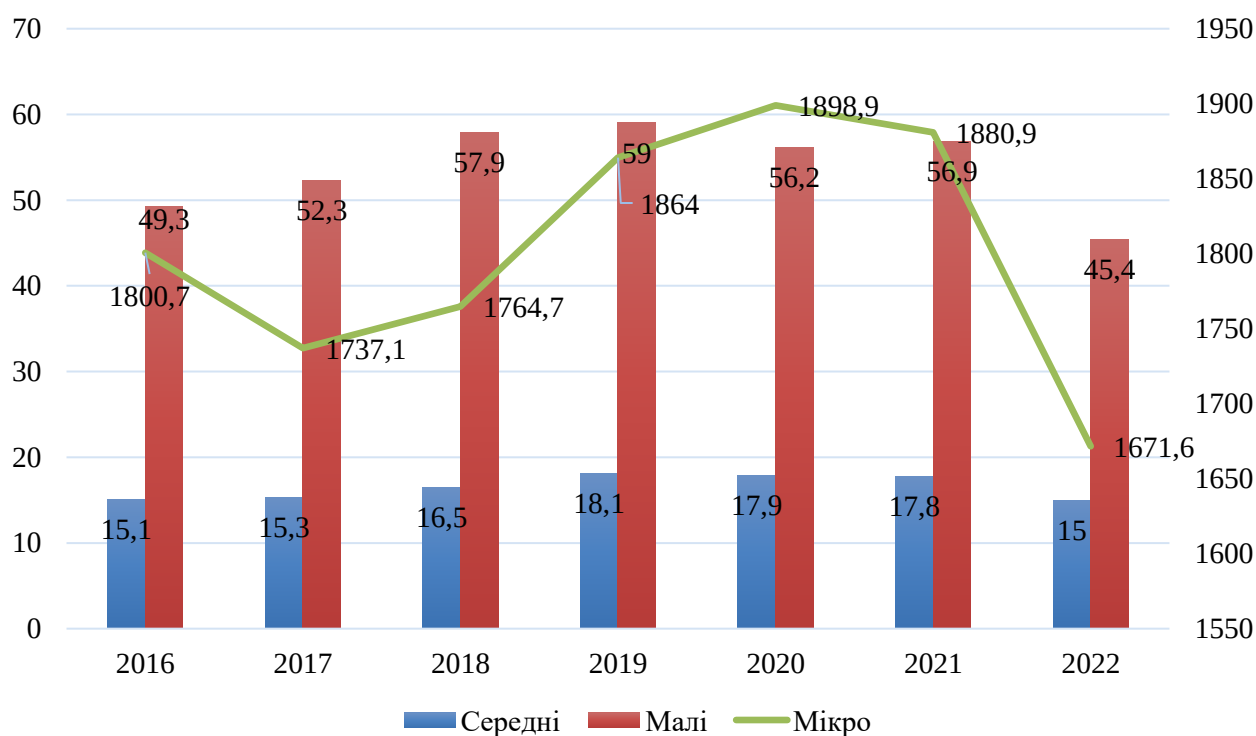
Особливістю ММСП є їхня гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та шукати нові ніші для розвитку. Саме ці підприємства часто стають провідниками нових технологій, тестуючи ідеї, які великі компанії не ризикують впроваджувати. Вони відіграють вирішальну роль у підтримці регіонального балансу економіки, оскільки сприяють розвитку місцевих спільнот і залученню інвестицій у менш урбанізовані регіони.

Крім того, ММСП є важливим фактором соціальної стабільності. Створюючи робочі місця для місцевого населення, вони сприяють зменшенню рівня безробіття, стимулюють розвиток людського капіталу та підвищують рівень життя. Для багатьох підприємців ці компанії стають стартовою платформою, що дозволяє розпочати бізнес та поступово масштабувати його до більшого рівня.

Проте ММСП також стикаються з численними викликами, такими як обмежений доступ до фінансування, високий рівень конкуренції, регуляторний тиск та нестача кваліфікованих кадрів. Підтримка цього сектора з боку держави, включаючи програми кредитування, зменшення податкового навантаження та сприяння експорту, є критично важливою для забезпечення їхнього розвитку.

Таким чином, ММСП є не лише рушієм економіки, а й ключовим елементом сталого розвитку суспільства. Інвестуючи у підтримку малого бізнесу, держава стимулює економічний ріст, інновації та створює передумови для побудови стійкої та конкурентоспроможної економіки.

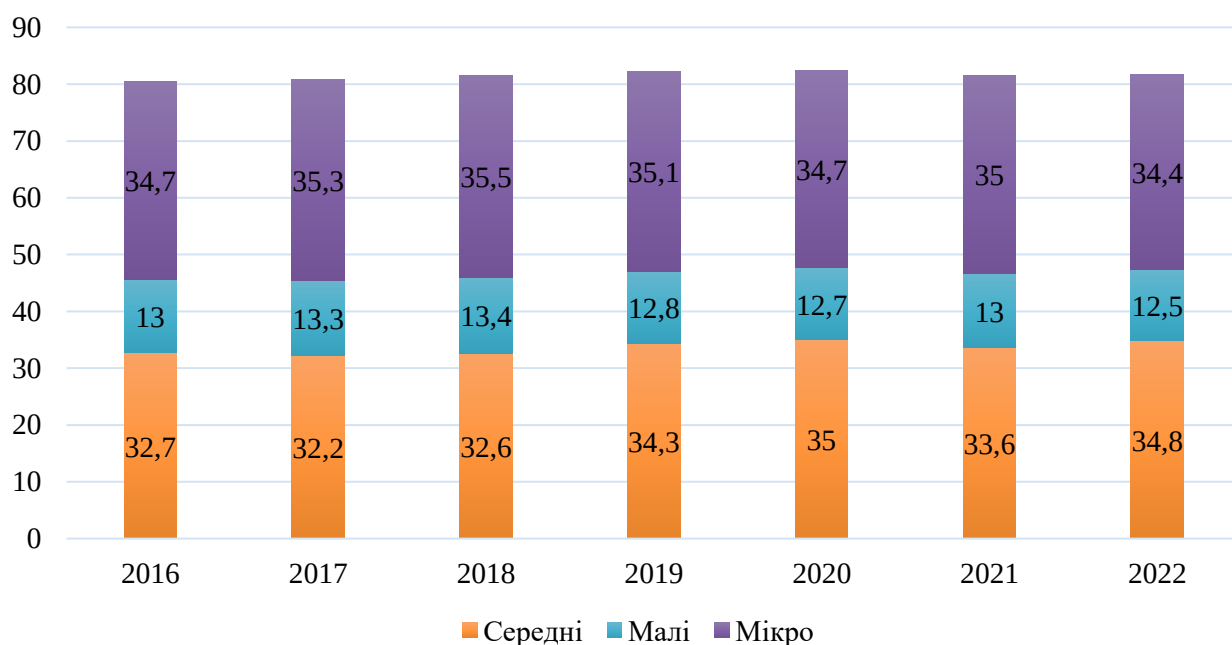
Розглянемо динаміку змін у кількості ММСП в Україні протягом 2016–2022 років (рис. 2.14). Дані демонструють тенденції розвитку цього сектору економіки та дозволяють оцінити внесок ММСП у загальну економічну активність країни за вказаний період.



Рисунки 2.14 – Динаміка кількості ММСП в Україні за 2016-2022 рр., тис. одиниць [28; 53]

За 2016–2022 роки кількість мікропідприємств демонструє тенденцію до зростання до 2019 року, коли досягнуто піку – 1898,9 тис. одиниць. Однак, починаючи з 2020 року, спостерігається поступове зменшення, яке прискорилося у 2022 році, досягнувши 1671,6 тис. Це може бути пов'язано з економічними наслідками пандемії COVID-19 та військовою агресією Росії. Кількість малих підприємств у 2016–2019 роках поступово зростала, досягнувши максимуму в 2019 році (59 тис.). У наступні роки спостерігається поступове скорочення, особливо різке у 2022 році, коли кількість зменшилась до 45,4 тис. Кількість середніх підприємств залишається стабільною протягом усього періоду, коливаючись у межах 15–18 тис. Відсутність значних змін може вказувати на стійкість цього сектору, хоча в 2022 році кількість зменшилась до 15 тис., що також свідчить про вплив економічної нестабільності.

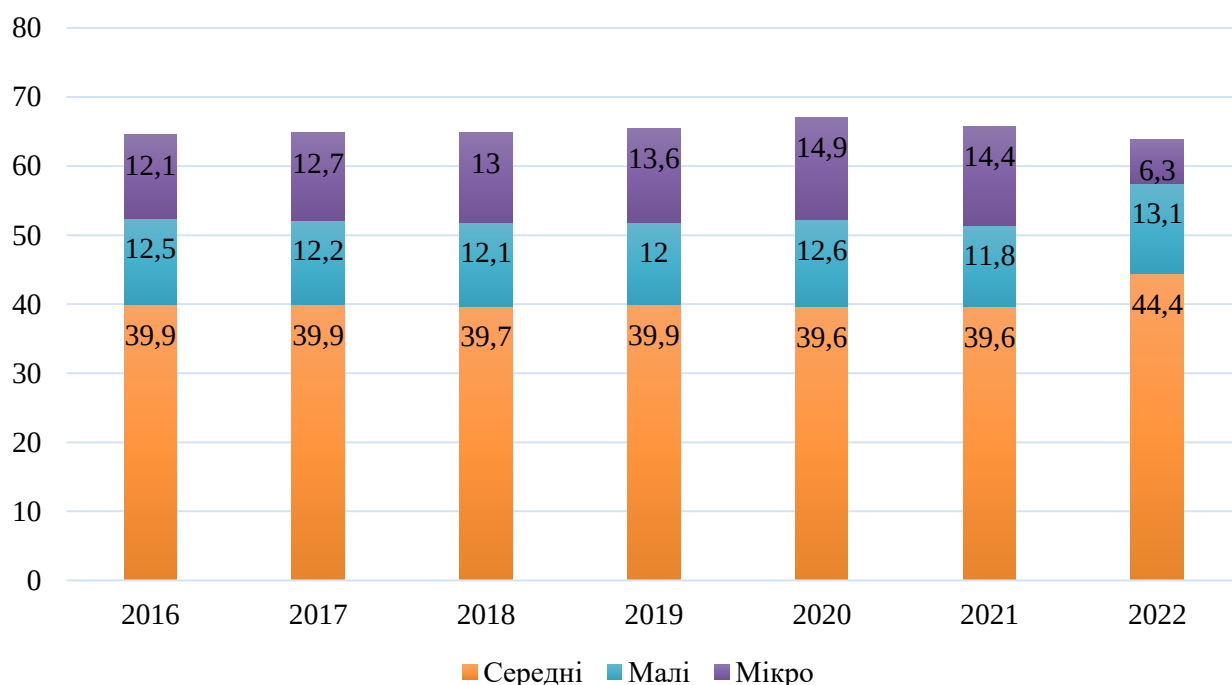
Динаміка частки ММСП у структурі зайнятості України за 2016–2022 роки відображає зміну ролі ММСП у створенні робочих місць, що дозволяє оцінити їхній внесок у забезпечення зайнятості населення протягом зазначеного періоду (рис. 2.15).



Рисунки 2.15 – Динаміка частки ММСП у зайнятості України за 2016-2022 рр., % [28; 53]

Частка мікропідприємств у загальній зайнятості залишається стабільною протягом аналізованого періоду, коливаючись у межах 34,4%–35,5%. Пік частки був зафіксований у 2018 році (35,5%), а з 2019 року спостерігається поступове зниження до 34,4% у 2022 році. Це може свідчити про зменшення впливу мікропідприємств на ринок праці через економічні виклики. Частка малих підприємств також залишається відносно стабільною, варіюючись від 12,7% до 13,4%. Найвищі значення були зафіксовані у 2018–2019 роках, тоді як у 2022 році відбулося незначне зменшення до 12,5%. Середні підприємства демонструють стійкий рівень зайнятості з невеликими коливаннями. Їх частка зросла з 32,2% у 2017 році до 34,8% у 2022 році, що свідчить про поступове збільшення їхньої ролі у структурі зайнятості.

Динаміка частки мікро-, малих та середніх підприємств у загальному обсязі валових продажів України за 2016–2022 роки дозволяє оцінити внесок ММСП у формування економічної активності країни, враховуючи вплив різних економічних та геополітичних факторів (рис. 2.16).



Рисунки 2.16 – Динаміка частки ММСП у загальному обсязі валових продажів України за 2016-2022 рр., % [28; 53]

Частка середніх підприємств у загальному обсязі валових продажів була стабільною протягом 2016–2021 років, залишаючись на рівні 39,6%–39,9%. У 2022 році відбулося значне зростання до 44,4%, що може свідчити про їхню кращу стійкість до економічних викликів у порівнянні з іншими групами підприємств. Частка малих підприємств демонструє незначне зниження з 12,5% у 2016 році до 11,8% у 2021 році, а у 2022 році вона зросла до 13,1%. Це може вказувати на поступове відновлення їхньої активності в останньому періоді. Частка мікропідприємств залишається найменшою серед ММСП і коливається в межах 12,1%–14,9%. У 2022 році відбулося суттєве падіння до 6,3%, що, ймовірно, пов'язано з великими труднощами для найменших підприємств в умовах економічної нестабільності.

Проаналізуємо динаміку кількості ММСП та ФОП за основними секторами (табл. 2.3).

У 2022 році спостерігається зменшення кількості середніх, малих, мікропідприємств та фізичних осіб-підприємців (ФОП) у більшості секторів економіки порівняно з 2020 роком. Ця тенденція вказує на вплив економічної нестабільності, викликаной, зокрема, військовими діями, пандемією COVID-19 та іншими кризовими факторами. Особливо помітний спад у секторах будівництва, роздрібної та оптової торгівлі, а також HoReCa, які зазнали найбільшого удару через зниження попиту.

У сільському господарстві кількість середніх підприємств зменшилася на 21,1%, малих – на 8,7%, мікропідприємств – на 37,4%, а ФОП – на 14,6%. Промисловість також зазнала значного скорочення: середніх підприємств стало на 14% менше, малих – на 13%, мікро – на 28,5%, ФОП – на 15,9%. Таке зменшення свідчить про зростання витрат, логістичні труднощі та зниження доступу до фінансів. Сектор інформації та телекомунікацій як виняток демонструє позитивну динаміку щодо кількості ФОП, кількість яких зросла на 30,2%. Це може бути пов'язано з розвитком ІТ-індустрії, зростанням попиту на цифрові послуги та збільшенням фрилансерів. Однак кількість середніх, малих та мікропідприємств у цьому секторі скоротилася.

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості ММСП та ФОП за основними секторами у 2020 та 2022 роках, одиниць [28; 53]

Сектор	Середні		Малі		Мікро		ФОП	
	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022
Сільське господарство	2134	1683	5240	4784	42042	26338	23916	20433
Промисловість	4918	4230	9566	8321	33 079	23634	78531	66030
Будівництво	921	677	4942	3683	25756	17207	25293	23146
Роздрібна та оптова торгівля; ремонт транспортних засобів	3120	2681	10762	9272	84327	55289	727760	593650
Транспорт та логістика	1112	916	3011	2704	13433	9505	80723	74979
HoReCa	242	224	1127	734	6327	3888	64051	52918
Інформація та телекомунікації	348	327	1786	1542	13912	9917	218134	284118
Фінансові та страхові послуги	303	235	563	482	3219	2451	6057	6013
Операції з нерухомістю	372	262	2683	2127	33741	24116	59011	52623
Професійні, наукові та технічні послуги	563	444	2378	1968	26862	17330	110564	117652
Адміністративні та допоміжні послуги	832	684	2962	2416	15041	10069	34898	32711
Освіта	48	49	394	296	2299	1508	13992	15597
Охорона здоров'я та соціальні послуги	2550	2259	1813	1685	3043	2186	30176	26134
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	100	116	305	216	1928	1153	13439	12063
Інші послуги	39	39	305	204	2862	1622	113210	92263

У роздрібній та оптовій торгівлі, що є одним із найбільших секторів економіки за кількістю суб'єктів, скорочення відбулося у всіх категоріях: середніх підприємств – на 14%, малих – на 13,8%, мікро – на 34,4%, ФОП – на 18,4%. Аналогічно, HoReCa демонструє скорочення в усіх категоріях, що зумовлено впливом війни, зниженням доходів населення та закриттям багатьох підприємств.

Для наглядності розглянемо рисунок 2.17 з розподілом частки ММСП та ФОП за основними видами економічної діяльності в Україні у 2022 р.

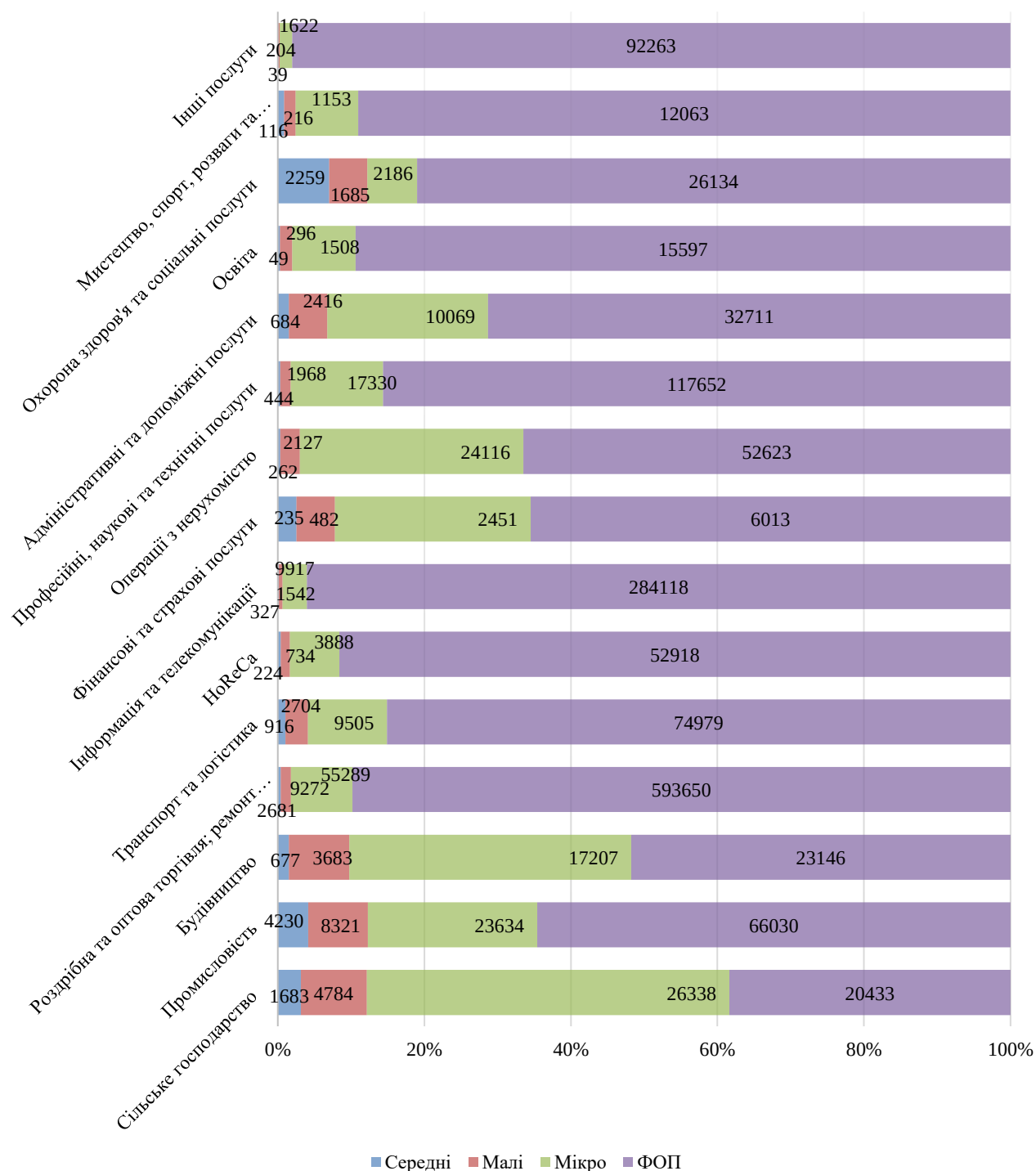


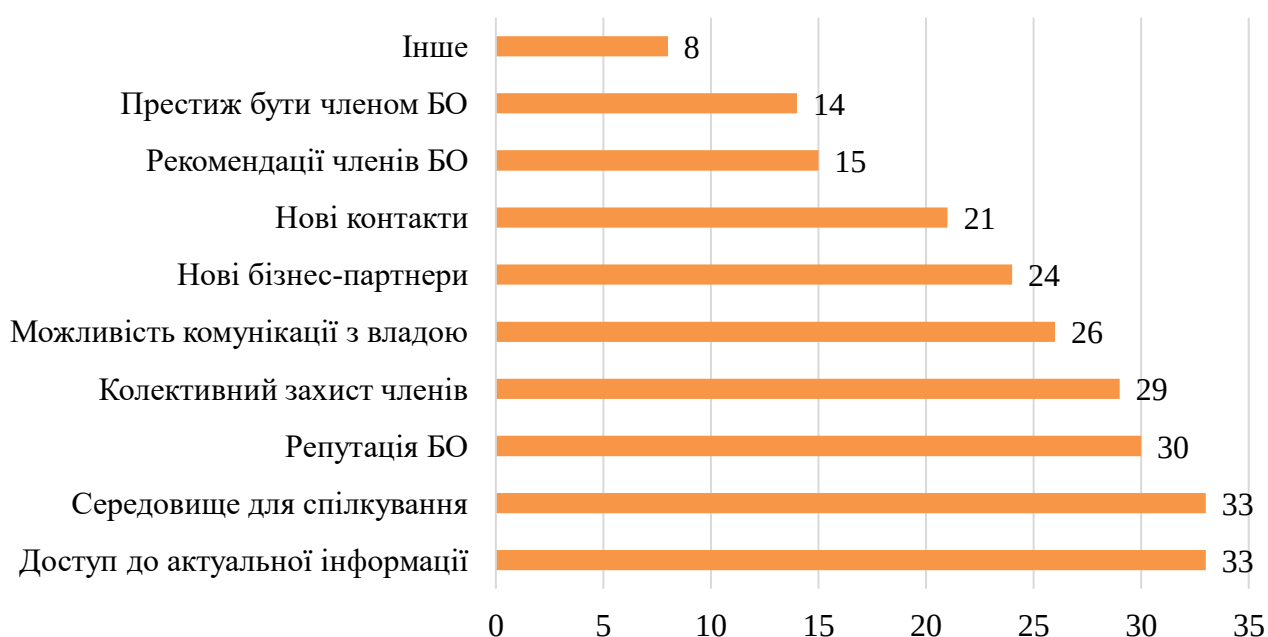
Рисунок 2.17 – Частка ММСП та ФОП за видами економічної діяльності у 2022 році, %

Більша частка ММСП за кількістю суб'єктів (понад 50 %) характерна лише для сільського господарства та для будівництва (близько 50 %). У всіх інших превалює частка саме ФОП.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності компаній з використанням можливостей бізнес-об'єднань

Бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, надаючи своїм членам доступ до інформаційних, консультаційних та інших ресурсів. Завдяки колективним зусиллям, компанії можуть ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами, а також знижувати ризики та витрати, пов'язані з експортом та імпортом товарів і послуг.

Результати дослідження (рис. 2.18) демонструють ключові мотиви ММСП для вступу до бізнес-об'єднань.

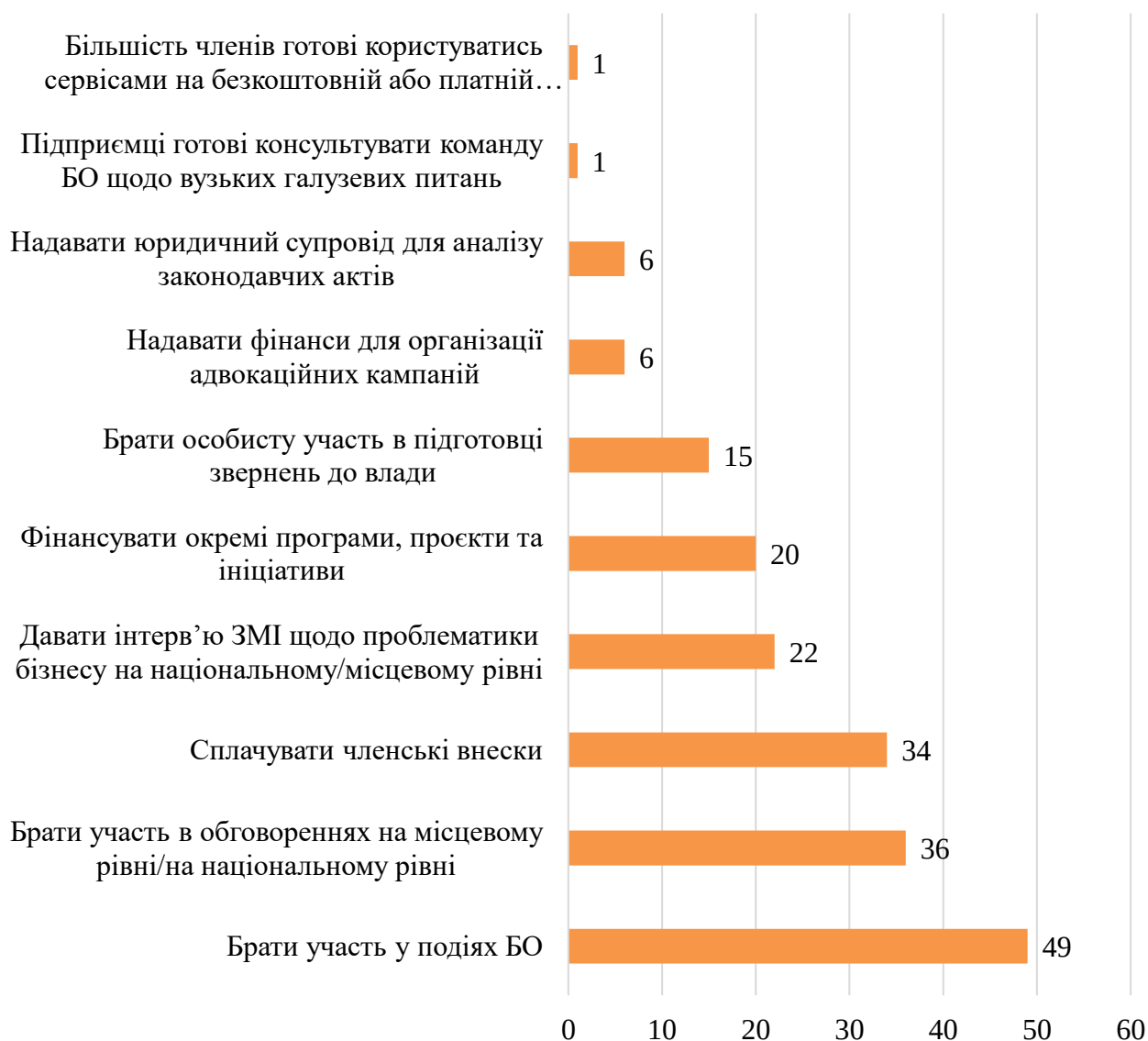


Рисунки 2.18 – Ключові мотиви для вступу до бізнес-об'єднань [54, с. 4]

Ключовим мотивом бізнесу для вступу до БО є потреба в інформації та комунікаціях. Репутація БО, можливості колективного захисту та просування спільних інтересів є також важливими чинниками приваблення бізнесу до БО. Тобто бізнес-об'єднання виконують роль певної інформаційно-комунікаційного

середовища з наявним потенціалом знань і ресурсів, що дозволяють мінімізувати ризики та консолідувати зусилля щодо пошуку нових можливостей. І тому ініціативу щодо вступу до БО переважно виявляють власники бізнесу, які піклуються про своє майбутнє і свого бізнесу.

Разом з цим важливо звернути увагу на основні зусилля бізнесу щодо участі в діяльності БО (рис. 2.19).



Рисунки 2.19 – До чого готові члени БО? [54, с. 6]

Результати опитування демонструють, що члени бізнес-об'єднань охоче готові брати участь у подіях БО та різноманітних обговореннях. Значна частина

бізнесу готова фінансово підтримувати проєкти і програми БО, але не брати активної участі в його діяльності. Готовність фінансувати проєкти показує позитивне ставлення до важливості колективних зусиль і спільних ініціатив для розвитку бізнес-середовища.

Розуміючи можливості бізнес-середовища та власну компетентність і зайнятість члени БО звертаються з різноманітними запитами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Запити членів бізнес об'єднань щодо навчання [54, с. 15]

Тема навчання	Кількість БО
Фандрейзинг, залучення грантових ресурсів і написання заявок	17
Маркетинг і продажі	13
Спеціалізовані навчальні програми для певних галузей	6
Вихід на нові ринки, експорт	5
Проектний менеджмент	4
Стратегічне планування і стратегії розвитку	3
Управління бізнесом	3
Юридичні аспекти ведення бізнесу	3

Найбільший попит на навчання серед членів БО формується переважно на фандрейзинг, залучення грантових ресурсів і написання заявок, маркетинг і продажі. Тобто члени БО намагаються концентрувати свої основні зусилля на пошук інвестицій, фінансування та пошук нових клієнтів своєї продукції.

Важливо відмітити, що серед підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, тобто є імпортерами та/або експортерами, рівень участі в бізнес-об'єднаннях є вищим. За результатами опитування, проведеного у 2020 році Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій серед понад 1000 експортерів та імпортерів, 30,9% зазначили, що є членами хоча б одного бізнес-об'єднання, включаючи Торгово-промислову палату України [55]. Цей показник майже втричі вищий за загальний рівень

участі у бізнес-об'єднаннях серед українських підприємств, що вказує на зацікавленість зовнішньоекономічних підприємств у розширенні ринків та отриманні підтримки для успішного ведення бізнесу, а також на їх більш активну участь у ТПП через зовнішньоекономічну діяльність.

Зв'язок між розміром бізнесу та його участю в бізнес-об'єднаннях також виявляється серед підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, які мають вищий рівень членства в таких організаціях. Лише 13,2% підприємств мікробізнесу є членами бізнес-об'єднань. Для малих підприємств цей показник зростає до 34,2%, для середніх — до 51,2%, а для великих підприємств становить 66,7%. Дослідження також показало, що підприємства-експортери зазвичай є членами одного або двох об'єднань, в той час як імпортери або підприємства, що поєднують експорт і імпорт, часто належать до трьох і більше бізнес-об'єднань [55].

Військовий стан та складна економічна ситуація в Україні вимагають пошуку нових шляхів відновлення, стабілізації виробництва та забезпечення умов для розвитку. У зв'язку з порушенням стабільних ланцюгів постачання, виробництва, логістики та зниженням попиту, особливо актуальним стає формування нових зв'язків. Ці виклики спонукають до консолідації українського суспільства, що поступово проявляється через розвиток кластерної ініціативи [40; 56; 57].

Об'єднання в кластерні екосистеми стає одним із найбільш перспективних шляхів для малих і середніх підприємств (МСП) виходу з кризи. Це дозволяє досягти синергетичного ефекту шляхом об'єднання знань, оптимізації часу для оцінки експортних перспектив, спільного використання ресурсів для розвитку контрактів, а також розширення доступу до міжнародних кластерних мереж і партнерств. Саме кластерний підхід сьогодні має потенціал пришвидшити відновлення регіонів та сприяти виходу на міжнародний ринок завдяки пропозиціям інноваційної та конкурентоспроможної продукції [40; 57; 58].

Кластери створюються для зміцнення позицій бізнесу та отримання значних ринкових переваг у порівнянні з індивідуальною діяльністю. Вони

забезпечують координацію всіх рівнів інноваційної політики, сприяють концентрації ресурсів і формуванню сприятливого середовища для економічного прориву через інновації. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях, стимулює інноваційний розвиток локальних територій, спрощує доступ підприємств до ресурсів і технологій, знижує фінансові ризики тощо [33, с. 411; 59; 60].

Кластери забезпечують ефективну співпрацю науковців, бізнесу, влади та громадськості, їх основою є розвинуте правове забезпечення, а також інститути довіри, відповідальності, толерантності та солідарності в суспільстві.

Розглянемо досвід діяльності Українського кластерного альянсу, як бізнес-об'єднання.

Український кластерний альянс (УКА) – це об'єднання підприємств, організацій та інституцій, що сприяє розвитку кластерної політики в Україні. Він створений з метою забезпечення співпраці між бізнесом, владою та науковими установами для покращення конкурентоспроможності українських підприємств на національному та міжнародному рівнях. Альянс активно працює над розвитком різних секторів економіки, таких як енергетика, ІТ, агропромисловість, оборонні технології та інноваційні технології. Він об'єднує ініціативи, що сприяють впровадженню нових технологій, розширенню ринків та залученню інвестицій, а також забезпечує підтримку малих та середніх підприємств (МСП) у процесах цифровізації та інтернаціоналізації [61].

Важливими напрямками діяльності УКА є:

- розширення фінансування за рахунок національних та міжнародних програм;
- формування кластерної політики на державному та регіональному рівнях;
- створення та підтримка стандартів кластерного менеджменту;
- розвиток міжнародної співпраці для створення нових можливостей для українських підприємств на європейських та світових ринках.

УКА також активно займається просуванням інновацій і створенням умов для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу в Україні, включаючи допомогу в організації навчальних заходів, інформаційних послуг і підтримці експорту [61].

Основні результати діяльності УКА розглянемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників діяльності УКА за період 2023-2024 рр.
[56, с. 5-7]

КРІ	2023	2024	коментарі
1	2	3	4
А. Членство в УКА та стандарти якості			
1. Кількість членів (на кінець грудня)	21	44	Посилання на членів УКА
2. Багаторівневе членство	-	30/14	2 категорії членства – Дійсні й Асоційовані
3. Кількість сертифікованих кластерів (ESCA)	1	3	Харківський ІТ кластер, АППАУ, Львівський ІТ кластер
В. Фандрейзинг для кластерів УКА			
1. Кількість проєктів в роботі ВД УКА	6	9	UCA CapGrowth, Cluster Fundraise, Запор МСП, DT4SME, EEN, Accelerate GDT, GDT Textile, ClusterINT, DanubIA, Cluster6Regions
2. Обсяги фінансування за рік, євро	250	490	Гранти включно з фінансовою підтримкою Чехії та Норвегії
3. Допомога в створенні консорціумів	2	8	EU-Ukraine cluster partnership, EDIHs, Horizon Europe
4. Диверсифікація джерел фінансування (включно з перехідними проєктами 2023-24)	5	8	2023: GIZ, USAID, Відродження, UNDP, EEN, 2024: GIZ, USAID, Відродження, UNDP, EEN, Interreg Europe, Interreg Danube, UCORD
С. Інтернаціоналізація			
1. Кількість бізнес-місій	5	10	Варшава (2), Брюссель (2), Брно, Осло, Краків, Кишинів, Ганновер, Прага
2. Кількість діючих міжнародних консорціумів	2	7	TBC: Khrakiv IT-clusters (2), Rivne MMK (2), PFC (1), UCA (2)

1	2	3	4
3. Охоплення кластерів послугами інтернаціоналізації (місії та включення в консорціуми)	20	25	деталі див. в розділі 2.3
D. Адвокація та лобіювання			
1. Кількість випущених position papers	5	2	Стратегія розвитку МСП Запорізького регіону, Дорожня карта подвійного переходу для легкої промисловості
2. Кількість поданих законопроектів	0	1	Пропозиції до Стратегії МСП 2027
3. Кількість ЦОВВ – РОВВ в регулярній співпраці	1-0	1-3	Мінекономіки – Львів, Одеса, Київ
E. Проектна діяльність та інноваційний розвиток			
1.Актуалізація проектів в загальному портфелі УКА	>50	21	Новий портфель проектів – за посиленням
2. Кількість реалізованих чи запущених проектів у співпраці кластерів (всі напрямки)	0	3	Консорціуми EU-Ukraine clusters partnership з кластерами Харківським ІТ (+2 ІТ кластери Дніпра та Одеси), Рівне ММК (+ 2 кластери з Києва та Вінниці. Проект GDT Textile (АППАУ + 2 кластери УКА)
3. Кількість спільних, інноваційних проектів	0	2	GDT Textile й проект розробки інноваційної стратегії для ОПК (Вінницький та Київський хайтек)

У 2024 р., який став ключовим етапом у розвитку УКА продемонстрував динамічний розвиток, покращив стандарти кластерного менеджменту, диверсифікував джерела фінансування, розширив міжнародну співпрацю та зробив вагомий внесок у формування кластерної політики спільно з Міністерством економіки України. Зокрема, збільшилась кількість членів та покращилась якість кластерів. УКА виріс із 24 до 44 кластерів, охоплюючи ключові сектори, такі як енергетика, ІТ, агропромисловість, оборона та інноваційні технології. Проведення перших трьох сертифікацій ESCA стало

початком впровадження стандартів якості на рівні всього Альянсу.

УКА у 2024 р. залучив понад 10 джерел фінансування, зокрема через програми Horizon Europe, Interreg Europe та підтримку організацій USAID, UNDP і UNIDO. Альянс посилив зв'язки з країнами ЄС, додавши до традиційних партнерів, таких як Польща, Чехія, Румунія та Німеччина, нових партнерів з Норвегії, Данії, Франції та Великобританії. У межах проєкту Accelerate GDT спільно з Міністерством економіки розпочато розробку національної кластерної політики, а наприкінці року ініційовано проєкт із створення кластерних політик у 6 регіонах.

Серед ключових досягнень – лідерство 5 кластерів в Європейських цифрових інноваційних хабах (ЄЦІХ) та розробка першої в Україні дорожньої карти подвійного переходу МСП у певній галузі. Ці досягнення підкреслюють масштабні зрушення в діяльності УКА та його значний внесок у розвиток кластерних ініціатив в Україні.

Напрями розвитку УКА у 2024 р. були зосереджені на таких аспектах:

- посилення інтернаціоналізації;
- оптимізація планів дій та ресурсів для структурних підрозділів УКА;
- концентрація зусиль на пріоритетних проєктах;
- розробка методичних рекомендацій і поширення кращих практик;
- створення єдиної комунікаційної стратегії.

Як свідчать наведені дані, за більшістю показників УКА демонструє зростання як у кількісному, так і в якісному вимірі. Водночас деякі заплановані завдання залишилися невиконаними у 2024 році, зокрема:

- розробка методичних рекомендацій щодо найкращих практик УКА;
- завершення єдиної комунікаційної стратегії⁴
- оптимізація структури УКА, включно із запуском ресурсних центрів та розмежуванням виконавчих функцій АППАУ та УКА.

Надання сервісів у 2024 році відбувалося відповідно до сервісної стратегії УКА, розробленої у 2023 році. Основні напрямки, ключові елементи цієї стратегії та результати представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Категорії сервісів від УКА за 2024 рік [56, с. 16-17]

Вид послуги	К-сть охоплених кластерів	Коментарі
1	2	3
А. Нетворкінг, комунікації, піар		
1. Спільні події та заходи в Україні (9)	>30	Конференції в Києві (5), Львові (1), Полтаві (1), Івано-Франківськ (1). Спільні стенди – Промисловий форум (1).
2. Історії успіху кластерів	15	6 історій успіху в рамках проєкту Clusters FundRaise, 2 в рамках UCA-CapGrowth, а також історії Львівського кластера медичного бізнесу, Рівненського ММК, Харківського ІТ кластера, Української Асоціації Меблевиків, Ю-фуд, кращі практики УКА, Professionals4Ukraine.
3. Інформування про діяльність кластерів УКА в соціальних медіа	Фб – 44,9 тис. (+12,9%) LinkedIn – 9,614 тис. (+26,7%)	Покращення охоплення в Фб на 12,9%, приріст взаємодії з контентом 10,8 тис. (+51,3%), загальна кількість публікацій за рік 192. Покращення охоплення в LinkedIn на +26,7%, зростання на +34,3% нових підписників, ріст залучення +78,4%.
В. Інтернаціоналізація		
1. Закордонні бізнес-місії (10)	12	АППАУ, Харківський ІТ, Кластер ЦЕ, Запорізький ІАМ, Вінницький АІМ, Рівне ММК, ОІКК, Кібербезпеки, Фотоніки, УІК, DUT, U-Food
2. Залучення та сприяння у формуванні Міжнародних консорціумів	20	АППАУ, Харківський ІТ, Кластер ЦЕ, Наукові парки, Запорізький ІАМ, Вінницький АІМ, Рівне ММК, ОІКК, Кібербезпеки, Київський вирмед, УАМ, Теплоенергетичний, Київ хайтек, Фотоніки, УІК, DUT, U-Food, Птахівничо-комбікормовий, Львів. енерг. приладобудування, Львівський Айрон.
С. Формування спільних проєктів та портфелів за напрямками діяльності		
1. Формування єдиних комунікаційних інструментів	>20	1 - Спільна брошура “Розвиток потужних індустріальних екосистем” 2 - Ліфлети по окремих проєктах 3 - Перший каталог кластерів УКА та їх членів. 4 - Серія промоційних плакатів, що пояснюють переваги кластерів в УКА

1	2	3
1. Формування єдиних комунікаційних інструментів	>20	1 - Спільна брошура “Розвиток потужних індустріальних екосистем” 2 -Ліфлети по окремих проєктах 3 - Перший каталог кластерів УКА та їх членів. 4 - Серія промоційних плакатів, що пояснюють переваги кластерів в УКА
2. Мапа кластерів	всі наявні в Україні	перша мапа кластерів України
3. Участь в підготовці проєктів на фінансування (24)	>10	детальніше див р. 2.4
D. Ріст спроможностей кластерів		
1. Тренінги та коучинг	12	в рамках проєкту UCA CapGrowth та EU4Digital
2. Допомога в реєстрації та перших кроках	6+	
3. Просвітні вебінари з кращих практик	10+	в рамках проєктів UCA CapGrowth, Accelerate GDT, DT4SME, GDT Textile
E. Інноваційний розвиток та подвійний перехід		
1. Кампанії (1)	10+	конференція та систематизація кращих практик “Наука – Бізнес”
2. Спільні проєкти (2)	3	GDT Textile: АППАУ, Подільський кластер моди та кластер циркулярної економіки

Підсумовуючи результати в цій сфері, можна відзначити такі досягнення, як розширення охоплення кластерів послугами та високий рівень окремих послуг, зокрема в напрямку інтернаціоналізації. Водночас, зоною для вдосконалення у 2025 році залишається управлінська (бізнес-) модель надання послуг, яка потребує доопрацювання у багатьох аспектах.

З огляду на постійне недофінансування кластерів УКА в 2022–2023 роках і значну залежність від одного донора, Виконавча дирекція у 2024 р. визначила

диверсифікацію джерел фінансування як один із ключових пріоритетів. Результати підтвердили успішність цього курсу: кількість джерел фінансування зросла з 5 до 8, що стало вагомим кроком у забезпеченні фінансової стійкості організації. Детальний аналіз джерел фінансування за етапами лійки фандрейзингу представлений у таблиці 2.7.

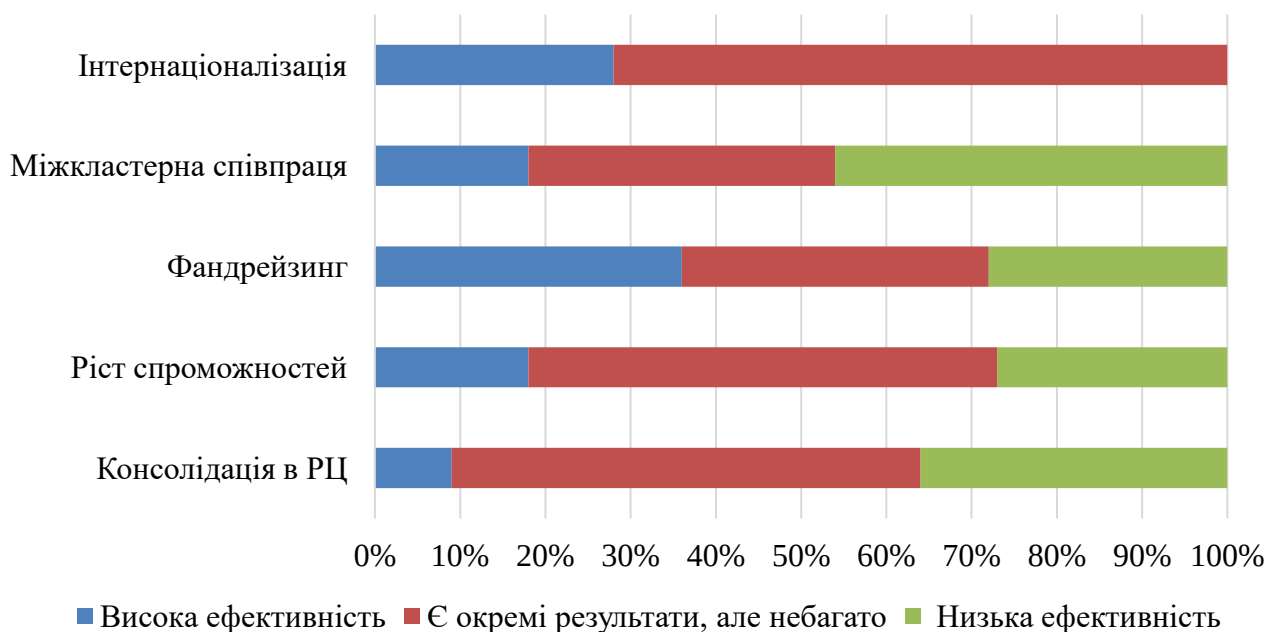
Таблиця 2.7 – Джерела фінансування за етапами лійки фандрейзингу УКА за 2024 рік [56, с. 18]

Етап	Кількість	Коментарі
Подані від себе або брали участь в консорціумах	22	показник вдвічі більший в порівнянні з 2023
Нові, виграні у 2024	8	Accelerate GDT, DanubIA, DT4SME (з КПП), МСП для Запорізького регіону, GDT Textile, ENLIGHTEN-EU, Clusters6Regions, EEN-UA
Перехідні з 2023	4	UCA CapGrowth, ClusterInt, Export Alliance, Idealist
Програні	9	проєкти Horizon Europe, 2 EU-Ukraine clusters partnership, 1 EDIH
Чекають рішення	5	головні — Три проєкти по Reskilling-Upskilling
Завершені у 2024	6	DT4SME (з КПП), МСП для Запорізького регіону, GDT Textile, UCA CapGrowth, ClusterInt, Export Alliance

На 2025 рік УКА сформував портфель із п'яти проєктів із загальним фінансуванням понад 400 тис. євро. Ця сума не враховує додаткову допомогу від інших програм, таких як фінансова підтримка уряду Чехії для організації бізнес-місій. У порівнянні з 2023 роком, коли загальний бюджет, включаючи зовнішню допомогу, становив 250 тисяч євро (згідно з річним звітом), зростання у 2024 році перевищило 100%.

Діяльність Виконавчої дирекції УКА довела, що за належного визначення цілей та організації роботи Проектний офіс є потужним інструментом забезпечення фінансової стійкості організації. Однак варто враховувати, що законтрактовані обсяги фінансування не означають негайного надходження коштів.

Як і в попередні роки, Виконавча дирекція Українського Кластерного Альянсу (УКА) здійснює традиційний аналіз проєктних ініціатив, реалізованих протягом року, з акцентом на критеріях ефективності: доданої цінності, впливу та масштабів. У 2024 році було проаналізовано 17 ініціатив, з яких 12 отримали повне або часткове зовнішнє фінансування, тоді як решта реалізовувались за рахунок власних ресурсів УКА. Оцінка ефективності від самих кластерів показує, що найбільший успіх вони відзначають у напрямку інтернаціоналізації, тоді як найменш ефективною сферою є міжкластерна співпраця (рис. 2.20) [56].



Рисунки 2.20 – Оцінка ефективності за напрямками від кластерів [56, с. 27]

Згідно з опитуванням та аналітикою ВД УКА, потреби кластерів у тренінгах та розвитку спроможностей є найбільшими, що підтверджує

важливість цієї сфери для подальшого розвитку. У порівнянні з аналогічним опитуванням грудня 2023 року, потреба в навчанні кластерів значно перевищила потребу у фандрейзингу. Досвід 2024 року показав, що більшість молодих кластерів мають низький рівень спроможностей, що потребує значних навчальних програм. Одночасно, значні донорські кошти, які були спрямовані на програми у попередні роки, не завжди давали бажаний ефект.

Інтернаціоналізація малих і середніх підприємств (МСП) Запорізького регіону, які стали учасниками Запорізького кластеру «ІАМ» [62; 63], була започаткована в 2021 році та сьогодні активно розширюється через створення об'єднання кластерів у рамках Українського кластерного альянсу (УКА) [61].

Запорізький кластер «ІАМ», заснований наприкінці 2020 року, сьогодні об'єднує 24 компанії. Кластер включено до Стратегії регіонального розвитку Запорізької області до 2027 року, а також до Програми розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022–2025 роки. За ініціативи кластеру «ІАМ», Запорізької торгово-промислової палати та Національного університету «Запорізька політехніка» започатковано створення спільної інноваційної екосистеми Запорізького регіону. Основною метою є активізація процесів продукування інновацій, досліджень і розробок (R&D), виробництва продукції нового покоління («Індустрія 4.0»), а також спільна реалізація інжинірингових проєктів. Ключовими елементами формування кластеру є координація та синхронізація співпраці учасників за такими напрямками, як визначення спільних цілей і потреб, зміцнення довіри через нетворкінг та регулярне спілкування, а також запуск конкретного плану дій [62; 64].

У вересні 2021 року Запорізький кластер «ІАМ» здійснив торговельну місію до Литви, де підписав меморандум про співпрацю з кластером Lithuanian Automotive Export Association (LAuGEA Cluster). У листопаді 2021 року кластер взяв участь у Міжнародній виставці Machine-Building Exhibition MSV у місті Брно (Чехія), де також було підписано меморандум про співпрацю з чеським кластером INDUSTRY CLUSTER 4.0. Ці події стали значущим кроком до інтернаціоналізації кластерного руху в Україні [65; 66].

У межах концепції інтернаціоналізації МСП, 5-7 жовтня 2022 року Український кластерний альянс взяв участь у міжнародній виставці MSV у Брно (Чехія). Українська делегація, що складалася з п'яти кластерів УКА, включала в себе Запорізький та Харківський кластери «ІАМ», Об'єднання інноваційних космічних кластерів і Сумський кластер енергетичного машинобудування. Основними цілями цієї місії було започаткування спільного розвитку в сфері Advanced Manufacturing [65; 66].

Отже, основними шляхами інтернаціоналізації МСП на сьогодні є гнучка фіскальна політика українських виробників, уніфікація технічних норм з вимогами ЄС, створення пропозицій для інвесторів щодо вкладень в Україну, розвиток інноваційних екосистем у високотехнологічних галузях та інтеграція до глобальних та регіональних ланцюгів доданої вартості. Важливу роль у цьому процесі відіграють БО, які активно сприяють формуванню сприятливих умов для інтернаціоналізації, надаючи необхідну підтримку МСП через консультування, організацію бізнес-місій, навчання та забезпечення доступу до міжнародних партнерств.

Висновки до розділу 2

Визначено, що попри загальний спад експорту українських товарів, позитивні тенденції спостерігаються в окремих секторах, зокрема у меблевій промисловості, де експорт зріс на 11%, а доходи на 7%. Також суттєво збільшився експорт цукру, що свідчить про відновлення конкурентоздатності окремих галузей. Значний спад у виручці за основними експортними статтями демонструє економічні виклики, пов'язані із логістикою та зниженням світових цін. Наприклад, кукурудза при фізичному зростанні експорту на 5% принесла на 16,8% менше прибутку. Це підкреслює вплив глобальних ринкових тенденцій та обмежень у логістиці.

Доведено, що зусилля українського уряду сприяють поступовому відновленню логістики. Запуск альтернативного морського коридору, розвиток

річкових перевезень на Дунаї та переговори з Польщею сприяють збільшенню експорту. У грудні 2023 року експорт досяг 3 млрд дол США – найвищого показника з початку другого півріччя. Ефективність морського транспорту зросла, про що свідчить збільшення обсягів перевезень на третину у грудні 2023 року. Також зріс експорт металевих виробів, зокрема напівфабрикатів (+40%) та плоского прокату (+45,3%). Це свідчить про адаптацію до нових умов. Автомобільний транспорт залишається вразливим через польське блокування кордонів. Попри падіння у грудні на 18,3%, річні втрати виявилися незначними (-0,7%). Тим часом контейнерні перевезення демонструють найбільше зростання: +86% залізничним і +36% автомобільним транспортом.

Зроблено висновок, що дефіцит торгівлі товарами у 2023 році сягнув 26,4 млрд дол США, що спричинено проблемами з логістикою та оборонними потребами. Це створює виклики для торговельного балансу, однак уряд працює над їх вирішенням шляхом локалізації виробництва ВПК та пошуку нових експортних шляхів. Імпорт зріс у грошовому вимірі, досягнувши 62,2 млрд дол США. Найбільше було імпортовано палива, лікарських засобів, автомобілів і БПЛА, що демонструє зростання витрат на оборону та стратегічні ресурси. Загалом, хоча економіка України стикається із серйозними викликами, пов'язаними з війною та логістикою, окремі галузі демонструють позитивні зрушення, а уряд продовжує працювати над покращенням інфраструктури, стимулюванням експорту та залученням міжнародної підтримки.

Визначено, що загальна динаміка кількості ММСП вказує на пікові значення у 2019 році з подальшим спадом, що збіглося з глобальними кризами та війною в Україні. Найбільше постраждали мікро- та малі підприємства, які є найбільш вразливими до зовнішніх факторів. Ринок праці України протягом 2016–2022 років характеризується стабільним внеском ММСП у забезпечення зайнятості населення. Незважаючи на вплив економічних і соціальних викликів, найбільшу частку забезпечують мікропідприємства, тоді як середні підприємства демонструють зростання ролі. Це свідчить про адаптивність сектору ММСП до змін у макроекономічних умовах.

Визначено, що протягом аналізованого періоду середні підприємства забезпечують найбільший внесок у валові продажі, демонструючи стійкість до викликів. Малі підприємства залишаються на стабільному рівні з тенденцією до відновлення, тоді як мікропідприємства виявляють найбільшу вразливість до змін у зовнішньому середовищі. Це підкреслює необхідність підтримки найменших суб'єктів господарювання для забезпечення їхнього виживання та розвитку. Війна та економічна нестабільність негативно вплинули на динаміку кількості ММСП та ФОП у більшості секторів економіки України у 2020–2022 роках. Найбільші втрати спостерігаються у секторах будівництва, торгівлі, HoReCa та промисловості. Сектор інформації та телекомунікацій демонструє позитивну динаміку у кількості ФОП, що свідчить про зростання ролі ІТ у сучасній економіці. Необхідна державна підтримка для стабілізації ситуації та стимулювання розвитку підприємництва, особливо в уразливих секторах економіки.

Обґрунтовано, що основними причинами приєднання підприємств (переважно ММСП) до бізнес-об'єднань є доступ до нових ринків, можливість обміну досвідом та отримання консультаційної підтримки. Крім того, значну роль відіграють прагнення до зниження ризиків, налагодження ділових контактів та спільне просування інтересів на національному та міжнародному рівнях. Це підтверджує важливість бізнес-об'єднань як стратегічного інструменту для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Підприємства шукають в бізнес-об'єднаннях ресурси для покращення взаємодії, захисту своїх інтересів та розвитку спільних ініціатив.

БО активно працюють над посиленням спроможностей підприємців, допомагають у створенні інфраструктури для розвитку інновацій, а також виступають платформами для налагодження співпраці між бізнесом, урядом і науковими установами, що є важливим фактором для розширення присутності українських МСП на міжнародних ринках.

З НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ МОЖЛИВОСТЕЙ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ В УКРАЇНІ

3.1 Пропозиції щодо розвитку можливостей бізнес-об'єднань в Україні

Підвищення ефективності бізнес-об'єднань є важливим кроком у розвитку підприємництва в Україні, оскільки вони сприяють інтеграції малого та середнього бізнесу в міжнародні ринки, обміну досвідом та ресурсами. Пропозиції щодо розвитку бізнес-об'єднань мають бути спрямовані на покращення організаційної структури, розширення можливостей для інновацій та залучення інвестицій. Це також включає створення сприятливого правового та бізнес-середовища, що забезпечить сталий розвиток та конкурентоспроможність українських підприємств на глобальному рівні. Проте лише 9 % підприємців є членами БО, а 40 % зацікавлені долучитися до БО [26].

Розглянемо основні перешкоди для вступу нових членів до бізнес-об'єднань (БО) (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Які основні перешкоди для вступу нових членів до БО? [54]

Основним викликом для залучення нових членів є низький рівень поінформованості бізнесу щодо переваг участі в бізнес-об'єднаннях. Проблема сплати членських внесків виявляється значно меншою. Однак деякі активні БО стикаються з труднощами у розширенні членської бази через обмежену кількість підприємств у певних галузях або регіонах.

З метою залучення нових членів бізнес-об'єднань доцільно використовувати напрацьовану практику промоції та діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи для залучення нових членів бізнес-об'єднань [54, с.8]

Можливі заходи	Кількість респондентів
Ширше інформувати щодо діяльності БО	12
Популяризувати цінність, яку створюють БО	9
Підвищувати авторитет БО через активну діяльність	6
Створювати і пропонувати якісні сервіси	4
Розробляти і впроваджувати власні стратегії розвитку	3
Розвивати екосистему та культуру (стандарти) діяльності БО	3
Мотивувати діяти спільно з використанням можливостей БО	3
Налагодити сталу взаємодію з владою для вирішення проблем бізнесу	3
Проводити навчання, конференції та інші заходи	3
Розбудовувати спроможність БО	2
Підвищувати компетенції експертів БО	2

Проведення промоційних кампаній і підвищення обізнаності про переваги участі в бізнес-об'єднаннях є ключовими чинниками для залучення нових членів. Важливу, хоча й дещо меншу роль, відіграють такі аспекти, як репутація БО, його активна присутність в інформаційному просторі, якісні сервіси, чітка стратегія розвитку, високі стандарти діяльності та можливості для навчання.

Розвиток БО та залучення до їх лав нових членів пов'язано з наявністю у них якісної інформації (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Найбільш потрібна для бізнес-об'єднань інформація [54, с. 12]

Інформація про грантові та освітні програми, а також публічні заходи залишається серед пріоритетних потреб бізнес-об'єднань. Водночас актуальним для них є моніторинг законодавчих змін та урядових рішень в Україні.

Для розвитку БО важливо постійно визначати актуальність послуг, що затребувані членами (рис. 3.3).

Ключовим фактором залучення нових членів до БО є проведення тематичних форумів, конференцій та інших заходів для спілкування й нетворкінгу. Важливу роль також відіграє інформування про події, можливості розвитку та підтримку в налагодженні ділових контактів.

ТОП-10

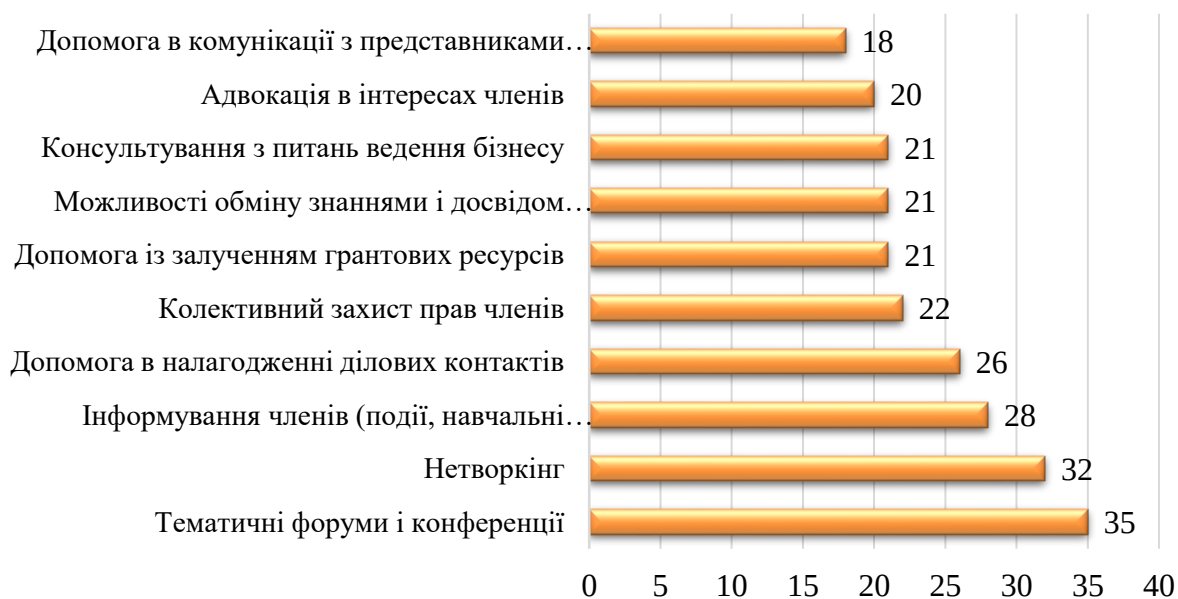


Рисунок 3.3 – Послуги, важливі для залучення членів [54, с. 13]

Грунтуючись на запитах БО мають розвивати відповідні послуги (рис. 3.4).

ТОП-10



Рисунок 3.4 – Послуги, які бізнес об'єднання хочуть розвивати [54, с. 14]

Серед найбільш поширених для розвитку послуг у БО є допомога по залученню грантових ресурсів, адвокація в інтересах членів і проведення тематичних навчальних програм, консультування тощо.

Розвиток БО передбачає постійну комунікацію з своїми членами щодо ефективності та цілеспрямованості послуг, тому важливо проводити заміри потреб (рис. 3.5).

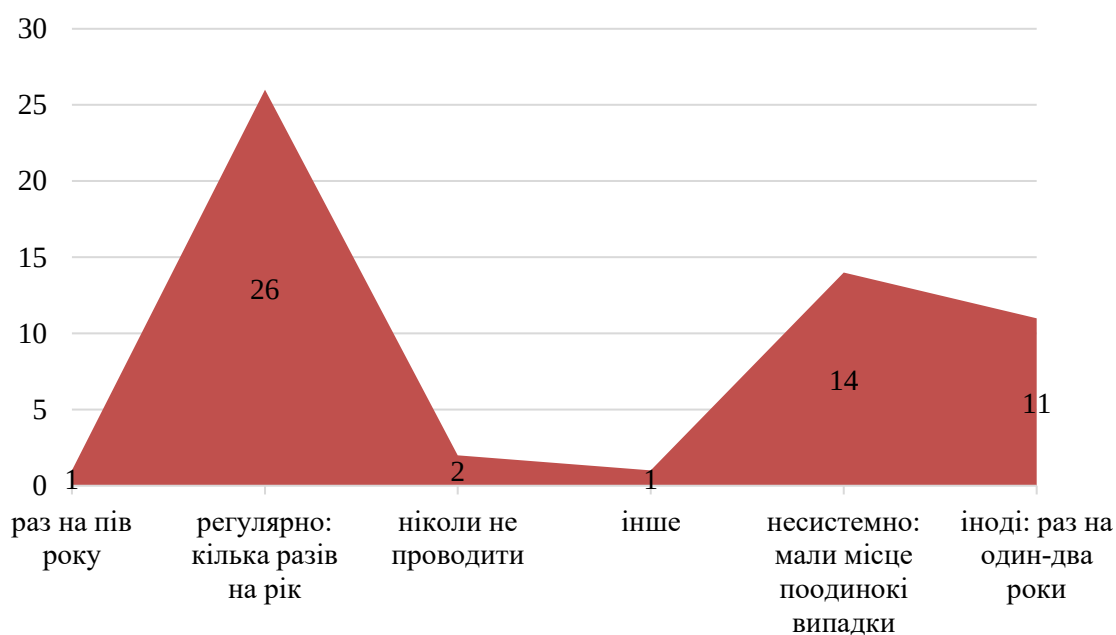


Рисунок 3.5 – Вивчення потреб членів бізнес-об'єднань [54, с. 16]

Дослідження показує, що переважно поширеною є практика вивчення потреб регулярно кілька разів на рік, хоча окремі БО проводять поодинокі заміри або раз на декілька років.

Вивчення потреб БО дозволяє констатувати про певні складнощі з обмеженими ресурсами у їх діяльності (табл. 3.2).

Опитані БО найбільше відчують потребу у фінансових і людських ресурсах. Крім того, вони потребують спеціалізованого навчання та підтримки в залученні альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, плата за участь у заходах чи інші послуги, що виходять за межі членських внесків.

Таблиця 3.2 – Підтримка, якої потребують бізнес-об'єднання [54, с. 17]

Форма підтримки	Кількість БО
Фінансова підтримка (оргрозвиток, проєкти і сервіси)	19
Людські ресурси (кваліфіковані кадри, експерти)	11
Навчання (базове і спеціалізоване)	6
Створення вебсайтів та інформаційних систем	5
Залучення нових джерел фінансування (гранти, плата за послуги)	4
Промоція діяльності та користі від участі у БО	3
Інформаційна підтримка діяльності	2
Підвищення компетентності експертів БО	2
Посилення приватно-публічного діалогу	2
Запрошення відомих і цікавих спікерів	1
Організація форумів за напрямом розвитку жіночого підприємництва	1
Обмін досвідом з іноземними БО	1

Майбутній розвиток бізнес-об'єднань, імовірно, буде найбільш активним у галузях, де малі та середні підприємства демонструють стабільне зростання як у капітальних інвестиціях, так і у виробничих показниках. До таких секторів належать оптова та роздрібна торгівля, промисловість, будівництво, сільське господарство, а також транспорт і логістика.

БО можуть забезпечити синергію між державою, приватним сектором і міжнародними організаціями, що сприятиме поширенню інновацій, розвитку технологій і зростанню української економіки. Активна участь БО у процесах географічної переорієнтації української промисловості та інтеграції до глобальних виробничих мереж здатна прискорити відновлення і забезпечити сталий розвиток.

3.2 Шляхи підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні

Підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні є важливим напрямом розвитку національної економіки, особливо в умовах глобалізації та сучасних викликів. Водночас українські компанії стикаються з низкою бар'єрів, таких як проблеми з логістикою, регуляторними обмеженнями, недостатнім доступом до фінансування та низкою обізнаністю про інструменти підтримки експорту. У цьому контексті важливим завданням є розробка ефективних механізмів і стратегій, які сприятимуть активізації ЗЕД та адаптації компаній до умов міжнародної торгівлі.

Інтернаціоналізація у 1970-х роках ХХ ст. почала відігравати важливу роль для багатьох компаній. Саме тоді була розроблена Упсальська модель Йогансона/Вальна, яка пояснює інтернаціоналізацію компаній як поступовий процес [67, с. 131]. Ця модель є однією з найвпливовіших і найбільш цитованих теорій процесу інтернаціоналізації. Її припущення підтверджені численними емпіричними дослідженнями.

В основі моделі лежить припущення, що компанії спочатку функціонують лише на внутрішньому ринку, через що їм бракує знань і досвіду роботи на міжнародних ринках [68, с. 695]. У роботі [69, с. 23] описана інтернаціоналізація як поступовий процес, у якому компанії збільшують свою зовнішню активність і зобов'язання. Ядром цього підходу є механізм навчання в процесі інтернаціоналізації, який наочно представлений на рисунку 3.6.

Механізм складається з двох центральних елементів: «аспекти стану» (розміри стендів) та «аспекти змін» (Змінні розвитку), які перебувають у взаємозв'язку один з одним. Причинно-наслідковий цикл означає, що як тільки процес інтернаціоналізації почався, він триватиме стабільно. З одного боку, «державні аспекти» визначаються знанням ринку. З іншого боку, критерії умов описуються ринковими зв'язками. На рішення впливають економічний ефект і ефект невизначеності. Економічний ефект супроводжується збільшенням ділової

активності на конкретному ринку, а ефект невизначеності описує нездатність особи, яка приймає рішення, оцінити поточні та майбутні фактори ринку.

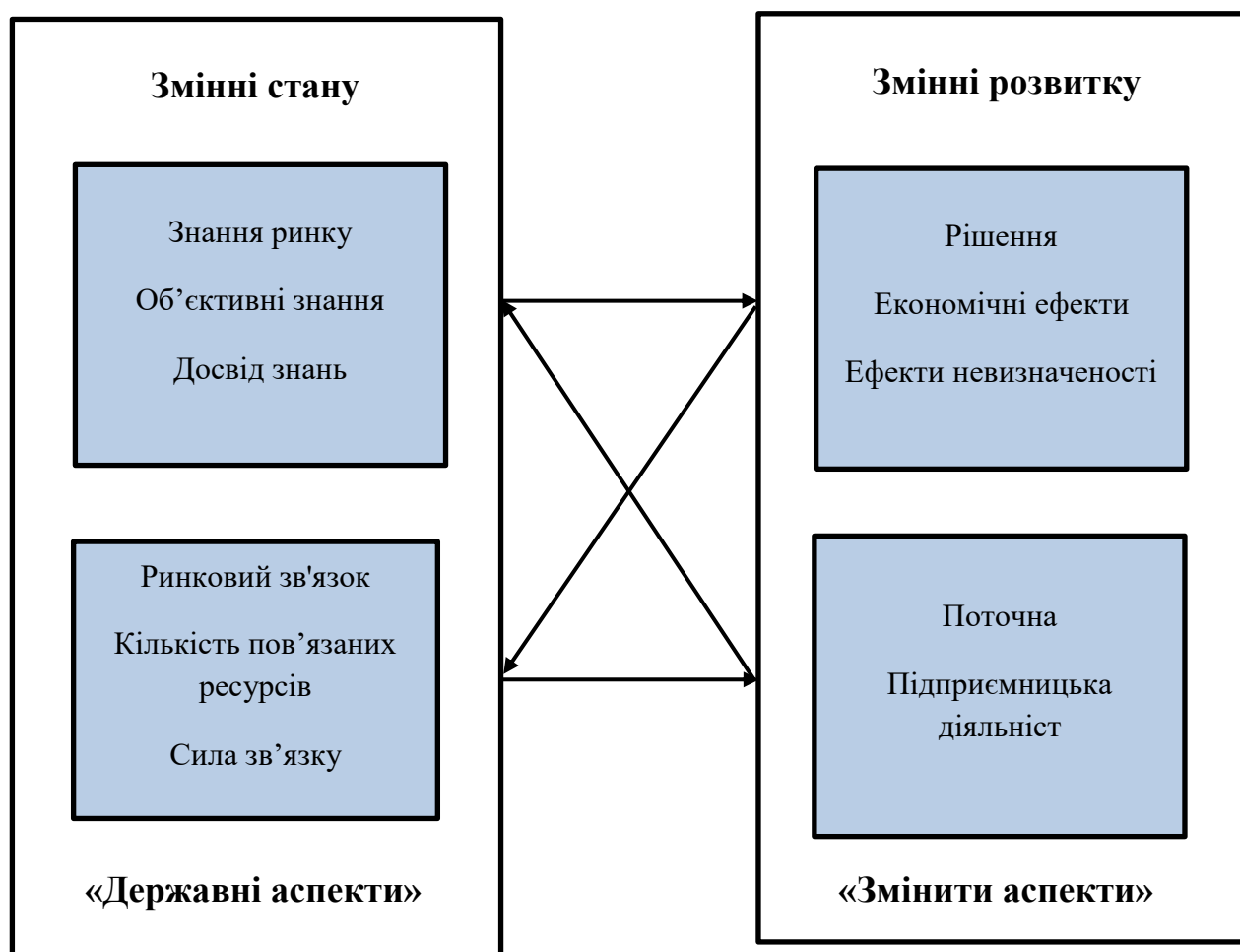


Рисунок 3.6 – Механізм інтернаціоналізації [68, с. 696]

Експортна діяльність у більшості випадків стає початком ЗЕД компаній. Прямі інвестиції на зовнішніх ринках, як правило, здійснюються на пізніших етапах. Експорт забезпечує компаніям необхідні знання про зовнішні ринки та знижує бар'єри для подальшої інтернаціоналізації. Особливо це важливо для ММСП, які мають обмежені ресурси. Для них експорт стає найбільш підходящим першим кроком, оскільки потребує мінімальних інвестицій у ресурсах.

Малі та середні підприємства, через нестачу власного капіталу, стикаються з високими ризиками, адже помилки у зовнішньо-економічній діяльності можуть мати серйозні наслідки для їх існування. Експорт дозволяє цим підприємствам швидко виходити на зовнішні ринки із відносно невеликими фінансовими та організаційними витратами, а також обмеженим рівнем ризику. Це робить експорт найбільш доцільною стратегією для початку інтернаціоналізації, адже він не вимагає значного капіталу, складного управління чи переміщення персоналу [70, с. 141].

Експортуючи свою продукцію, компанії встановлюють контакти з іноземними клієнтами та постачальниками, що сприяє ознайомленню з ринком, культурою та особливостями ведення бізнесу в інших країнах. У процесі цієї діяльності підприємства налагоджують відносини, переймають іноземну бізнес-практику та вчаться адаптувати свою продукцію до місцевих потреб. Отриманий досвід стає основою для наступних етапів інтернаціоналізації, що передбачають більше ресурсних вкладень.

Успішні МСП зазвичай використовують стратегію виходу на ринки з низьким рівнем прихильності до конкретного ринку. Це дає можливість гнучко адаптувати свою діяльність залежно від змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкість та ефективність бізнесу. На рисунку 3.7 представлено різні форми інтернаціоналізації, які можуть бути застосовані компаніями залежно від їхніх потреб і ресурсів.

Зовнішня торгівля та створення дочірньої компанії представляють межі можливих стратегічних альтернатив. Зі збільшенням обсягу ресурсів у вигляді капіталу та ефективності управління в приймаючій країні зростає вплив на розвиток зовнішнього ринку, а також пов'язаний із цим ризик.

Результати досліджень свідчать, що Упсальська модель переоцінює значення зовнішньої торгівлі та недооцінює роль кооперації. Більшість компаній орієнтуються на локальні ринки, що робить зовнішню торгівлю менш значущою. Критики вказують на зниження пояснювальної сили моделі зі зростанням рівня інтернаціоналізації компаній та цілих галузей (рис. 3.8).

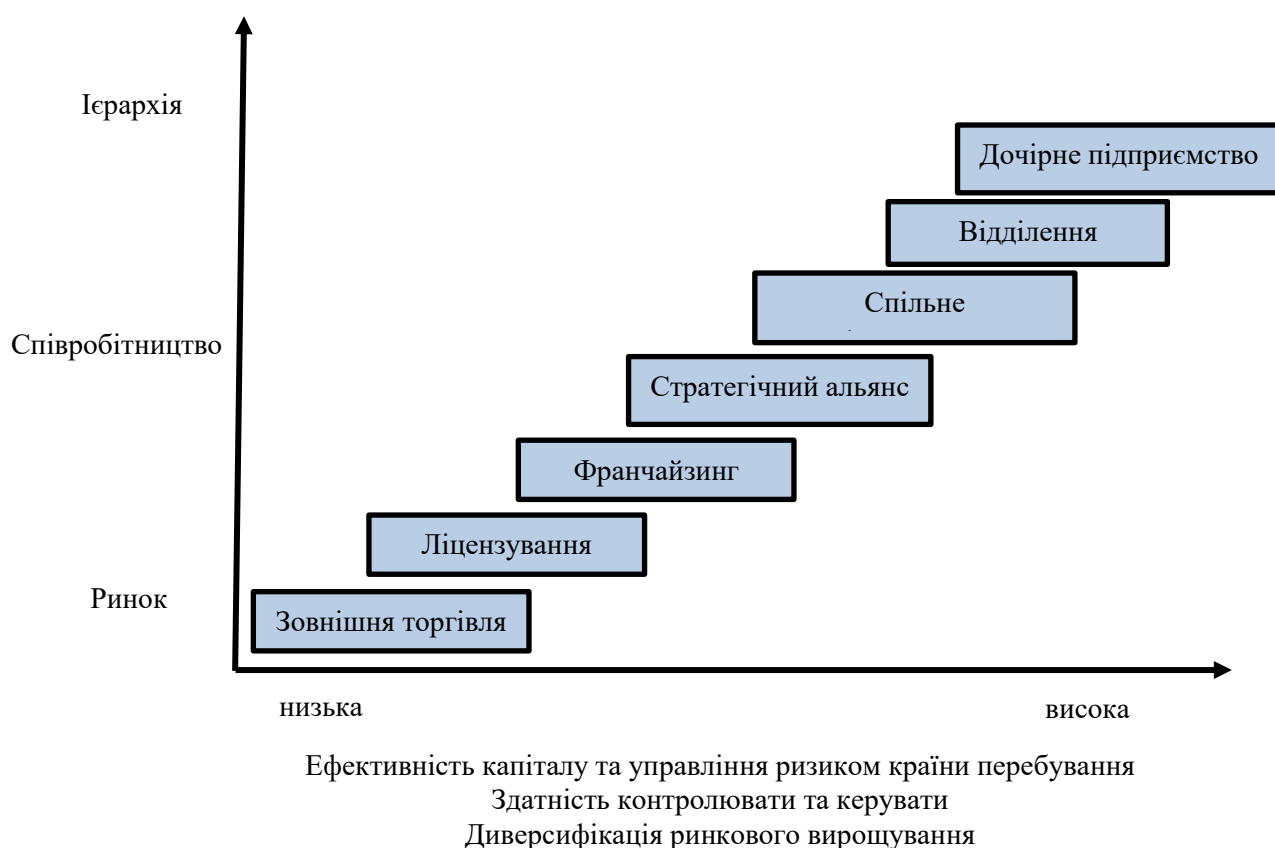


Рисунок 3.7 – Форми інтернаціоналізації [70]

У контексті глобалізації ринків і посилення міжнародної конкуренції малі та середні підприємства змушені спеціалізуватися у вузьких, але глобальних нішах. Від середини 1990-х років з'явилась тенденція, коли молоді компанії прагнуть виходити на кілька міжнародних ринків одразу, що зменшує релевантність моделі в таких умовах. Цей тренд може бути однією з причин її обмеженої відповідності сучасній реальності.

Крім того, Упсальська модель недостатньо враховує початкові фактори, які запускають інтернаціоналізацію. Однак емпіричні дослідження демонструють, що саме ці тригери мають значний вплив на подальші стратегії. Наприклад, рішення про вихід на ринок країни, що розвивається, та вибір форми інтернаціоналізації часто визначаються випадковими обставинами чи вимогами замовників.

Загалом модель досі залишається одним із найвпливовіших підходів до вивчення інтернаціоналізації. Проте підхід, заснований на теорії навчання,

здається менш релевантним для вибору форм виходу на ринок і стратегій розширення МСП на ринках, що розвиваються.

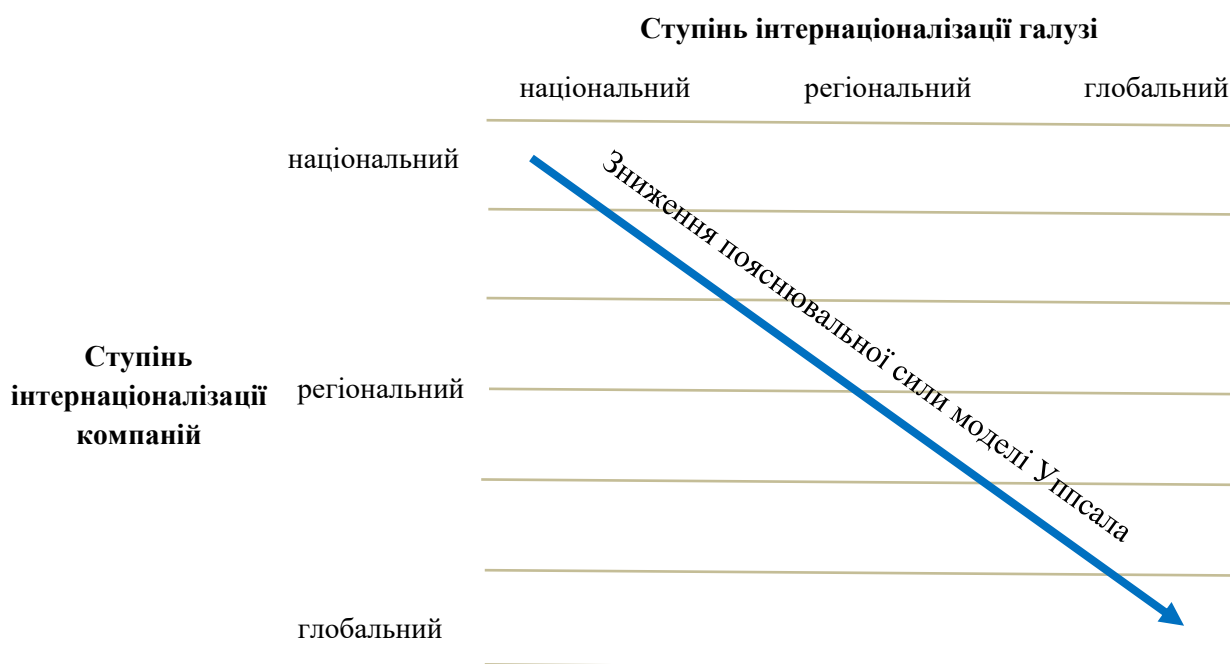


Рисунок 5: Зменшення пояснювальної сили моделі Упсала [70]

Стратегія інтернаціоналізації українських ММСП у глобальні ланцюжки доданої вартості має базуватися на низці ключових складових, у реалізації яких бізнес-об'єднання (БО) можуть відігравати провідну роль:

- запровадження фіскальних преференцій та створення інвестиційно привабливих умов;
- інтеграція в глобальні та регіональні ланцюжки створення вартості;
- розвиток інноваційних екосистем;
- інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС;
- сприяння співпраці в рамках Європейської зеленої угоди.

Комплексне стимулювання МСП до інтернаціоналізації має стати пріоритетом державної політики, однак ключовою ланкою цього процесу залишаються БО. Їхня здатність об'єднувати підприємства, сприяти обміну

досвідом, створювати навчальні програми та залучати ресурси визначає ефективність інтернаціоналізації.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано згідно з моделлю Уппсала, що ключовим фактором для підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності компаній в Україні є поступове й стратегічне розширення міжнародної діяльності. Українські компанії мають на меті інтеграцію у глобальні ланцюжки доданої вартості, що включає не лише національні інтереси, а й відповідність міжнародним стандартам та вимогам. Важливу роль у цьому процесі відіграють бізнес-об'єднання (БО), які можуть виступати каталізаторами для залучення інвестицій, розширення доступу до міжнародних ринків та сприяння розвитку інноваційних екосистем. БО мають можливість організовувати бізнес-місії, форуми, конференції та інші заходи для стимулювання міжнародної співпраці та взаємодії між компаніями.

Доведено, що успішне інтегрування українських компаній у світову економіку потребує комплексної підтримки з боку держави, включаючи стимулювання фіскальних преференцій для виробників, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій у високотехнологічні та інноваційні проєкти. Інтеграція у цифрові ринки ЄС, розвиток зелених ініціатив, а також створення платформ для спеціалізованого навчання та обміну досвідом між підприємствами є важливими складовими стратегії. Стратегії інтернаціоналізації повинні зосереджуватися на поступовому розширенні міжнародних зв'язків, максимізації доданої вартості та формуванні партнерств, що сприятимуть економічному зростанню України на глобальному рівні.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки.

Виявлено, що бізнес-об'єднання функціонують як складні соціально-економічні системи, які забезпечують баланс між незалежністю, фінансовою стійкістю та організаційною структурою. Вони сприяють об'єднанню підприємців, підтримці їхнього розвитку та підвищенню конкурентоспроможності через навчання, обмін досвідом і створення сприятливого середовища для ведення бізнесу. Особлива роль бізнес-об'єднань полягає у формуванні прозорих і демократичних механізмів управління, що забезпечують врахування інтересів усіх учасників та сприяють сталому функціонуванню підприємств.

Встановлено, що членські бізнес-об'єднання є рушієм сталого розвитку ММСП. Вони сприяють розширенню ділових зв'язків, формуванню нових проєктів, обміну досвідом і спільному вирішенню проблем. Підприємці отримують доступ до актуальної інформації про бізнес-процеси, ринкові тенденції та інструменти управління. БО забезпечують механізми впливу на регуляторне середовище, сприяючи створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності. Вони не лише підтримують співпрацю, а й виступають дієвим інструментом розвитку підприємництва, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність ММСП.

Доведено, що для ММСП бізнес-об'єднання є ключовим інструментом підтримки та розвитку, особливо у контексті виходу на зовнішні ринки. Вони надають підприємцям доступ до знань, партнерств і ресурсів, що сприяють адаптації до ринкових викликів. Кластери, як специфічна форма об'єднань, допомагають підприємствам долати бар'єри інтернаціоналізації, розвиваючи ланцюги доданої вартості, впроваджуючи інновації та інтегруючись у глобальні виробничі процеси. Це забезпечує ММСП необхідну гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Проаналізовано та визначено, що попри загальний спад експорту, окремі сектори, як-от меблева промисловість (+11% експорту, +7% доходів) та цукрова галузь, демонструють відновлення конкурентоспроможності. Натомість основні експортні статті, зокрема кукурудза, хоча й мали зростання фізичних обсягів (+5%), зазнали скорочення доходів (-16,8%) через логістичні обмеження та зниження світових цін. Розвиток річкових перевезень, відкриття альтернативного морського коридору та міжнародні переговори сприяли відновленню експорту. У грудні 2023 року обсяги перевезень морським транспортом зросли на третину, а експорт досяг 3 млрд дол США, що стало найкращим результатом з середини року. Зросли поставки металевих виробів, зокрема напівфабрикатів (+40%) і плоского прокату (+45,3%), що свідчить про адаптацію економіки до нових умов.

Війна та глобальні кризи негативно вплинули на кількість ММСП, найбільше постраждали мікро- і малі підприємства. Сектор інформації та телекомунікацій показав зростання кількості ФОП, що підкреслює важливість ІТ-індустрії. У 2023 році дефіцит торгівлі товарами досяг 26,4 млрд дол США через проблеми логістики та оборонні потреби, імпорту зріс до 62,2 млрд дол США, зокрема за рахунок стратегічних ресурсів.

Бізнес-об'єднання надають доступ до нових ринків, консультаційної підтримки та спільного просування інтересів. Вони допомагають підприємцям долати виклики, розвивати інновації та налагоджувати співпрацю з урядом і науковими установами, що є важливим для посилення позицій українських ММСП на міжнародних ринках.

Визначено, що бізнес-об'єднання відіграють ключову роль у підтримці зовнішньоекономічної діяльності та інтернаціоналізації підприємств, особливо ММСП. Вони надають підприємцям доступ до нових ринків, сприяють налагодженню міжнародних контактів та спільному просуванню інтересів на глобальному рівні. Завдяки БО підприємства отримують можливості обміну досвідом, експертної консультаційної підтримки, а також адаптації до сучасних вимог глобальної економіки. БО також виступають платформами для

координації дій між бізнесом, урядом та науковими установами, що є важливим для розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності українських ММСП на міжнародних ринках. Їхня діяльність сприяє зниженню ризиків та зміцненню позицій підприємств у глобальному бізнес-середовищі, що робить БО стратегічним інструментом для успішної інтеграції українських компаній у світову економіку.

Визначено, що ключем до підвищення обсягів зовнішньоекономічної діяльності українських компаній є поступове та стратегічне розширення міжнародної присутності. Інтеграція у глобальні ланцюжки доданої вартості потребує відповідності міжнародним стандартам і спрямованості на розвиток інновацій. У цьому процесі бізнес-об'єднання відіграють важливу роль як каталізатори для залучення інвестицій, розширення доступу до ринків і стимулювання міжнародної співпраці через організацію бізнес-місій, форумів і конференцій.

Обґрунтовано, що успішна інтернаціоналізація українських компаній потребує комплексної державної підтримки, включаючи фіскальні преференції, інвестиції у високотехнологічні проєкти та інтеграцію у цифрові ринки ЄС. Особливу увагу слід приділити розвитку зелених ініціатив і створенню платформ для навчання та обміну досвідом. Стратегії інтернаціоналізації повинні зосереджуватися на поступовому зміцненні міжнародних зв'язків, формуванні партнерств і максимізації доданої вартості, сприяючи глобальній конкурентоспроможності української економіки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Карпенко А. В. Розвиток митної системи України в умовах нової економіки. *Трансформація та розвиток митної справи в умовах нової економіки* : монографія / За заг. ред. А. В. Карпенка і М. В. Гудзь. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2019. 328 с. С. 160-171.
2. Карпенко А., Севастьянов Р., Карпенко Н. Зовнішньоекономічна діяльність України: довоєнні тенденції та поточні зміни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 4-16.
3. Двигун С. М. Зміст державного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах інтеграції України у світовий економічний простір. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 1. С. 168-176. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_23
4. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 84-88. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20
5. Лакіза В. В., Качмар К. Я. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.8. С. 224-229.
6. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377) . Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
7. Почерніна Н. В. Інститути регулювання зовнішньо-економічної діяльності на макрорівні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 3. С. 159-162. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_3_35
8. Ткач О. В. Зміст успішної стратегії ЗЕД підприємств в умовах європейських інтеграційних процесів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(1). С. 110-117. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(1)__12)

9. Білоусов О. М., Жуйков Г. Є., Білоусова С. В. Сутність державного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) України. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 38-45. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_8
10. Лубенченко О. Е. Аудит зовнішньоекономічної діяльності : монографія К.: Кондор. 2024. 306 с.
11. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
12. Ізюмцева Н., Коробка В. Тенденції розвитку ЗЕД в Україні на сучасному етапі. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 2. С. 44-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2021_2_7
13. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р.Дунська, Г. П. Жалдак, В. Ю. Бондар. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 63 с.
15. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. Тернопіль. 2017. 137 с.
16. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 331 с.
17. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2003. 948 с.
18. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного*

університету імені Лесі Українки. 2015. №2. С. 21-26.

19. Господарський Кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. №436-IV / Верховна Рада України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

20. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. 2023. № 2 (50). С. 61–75.

21. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Розвиток людського капіталу та бізнес-можливостей ММСП у бізнес-об'єднаннях. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 53-68.

22. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Відновлення та розвиток України у площині діяльності бізнес-об'єднань. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія. Том 12 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. 347 с. С. 108–114.

23. Синегуб П. С. Концепції створення та призначення бізнес-спільнот в економічному просторі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1089>

24. Венжик К. Як бізнес-об'єднання рухають підприємництво: від середньовічної Європи до сучасної України. URL : <https://platforma-msb.org/tag/biznes-ob-yednannya-uk/>

25. Зміцнення членських бізнес-об'єднань ММСП в Україні. Швейцарсько-український проєкт «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який впроваджується Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії. 2024. 24 с.

26. Верба В., Жильцова О., Мальцев Е., Мальцева О., Сапожкова О., Стародубська М., Файзуліна Е., Ієвлєв Д. Зміцнення членських бізнес-об'єднань: посібник. автори-упорядники Р. Горбань, О. Крат. Швейцарсько-український проєкт «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який впроваджується Програмою розвитку ООН

(ПРООН) в Україні у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії. 2024. 266 с.

27. Федець І. Участь підприємців у бізнес-об'єднаннях як інструмент захисту своїх прав. Консультативна робота. Проєкт «Громадська ініціатива «За прозору та чесну митницю», що реалізується Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки МФ «Відродження». 2019. 36 с.

28. Оглядове дослідження щодо удосконалення діяльності бізнес-об'єднань та послуг з розвитку бізнесу в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, 2022, 196 сторінок.

29. Пащук Л.В. Розвиток членської бази бізнес-об'єднань: практичний посібник. Київ: 2018. 49 с.

30. Карпенко Н. М., Карпенко А. В. Суспільні зміни та кластерний розвиток у сучасній Україні. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. ; 11 травн. 2022 р., м. Київ. К. : КНЕУ, 2022. С. 62–65.

31. Porter M. E. The competitive advantage of nations. Kindle Edition : Free Press 1998. 896 p.

32. Карпенко А., Гурбик Ю., Карпенко Н. Генезис кластерної теорії в економічній науці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 4-16.

33. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.

34. Семенова Г. А, Богма О. С. Національний кластер - новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України. *Вісник економічної науки України*. 2006. №1(9). С. 127-133.

35. Karpenko A. V. Роль кластеризации в формировании инновационного развития Украины. *Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles*. EDEX, Madrid, Espana. 2016. P. 46-50.

36. Європейська кластерна обсерваторія. URL:
<http://www.klasterobservatory.eu>
37. Становлення світових кластерів. URL:
<https://ucluster.org/universitet/klastery-svit/>
38. Dicken P. Global shift: Transforming the World Economy. Third Edition. London: Paul Chapman. 2001.
39. Hollensen S. Global marketing. Edinburgh: Pearson Education. 2007.
40. Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Севастьянов Р. В. Інтернаціоналізація МСП України через розширення процесів кластеризації. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія. Том 11 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 245 с. С. 70–76.
41. Іщук Ю. А., Орехова Т. В. Трансформаційні процеси на міжнародних товарних ринках під впливом викликів сучасної міжнародної торговельної політики: монографія. Вінниця : ТВОРИ 2022. 212 с.
42. Карпенко А.В. Кластери як форма забезпечення інноваційної активності галузей регіону. *Стратегія забезпечення сталого розвитку України*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції в 3 ч. / РВПС України НАН України. К.: РВПС України НАН України, 2008. С. 162-164.
43. Sevast`yanov R. V. The Prospects of Ukraine's integration into global value chains within the framework of European integration. *Public Governance*. 2021. No. 2(56). URL: <https://publicgovernance.pl/index.php/zpub/article/view/603/411>
44. Показники зовнішньої торгівлі України. URL:
<https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/balance>
45. Динаміка експорту та імпорту України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
46. Динаміка обсягів експорту з України. URL:
<https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions>
47. Динаміка обсягів імпорту в Україну. URL:
<https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions>
48. Жарикова А. У 2023 році в Україні зріс вартісний вимір імпорту, але впав експорт. 2024. 4 січня. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/01/4/708411/>

49. Показники зовнішньої торгівлі України. Товарообіг за УКТЗЕД. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/value-of-goods-hs-code>

50. У 2023 році Україна збільшила експорт меблів та цукру, а імпортувала передусім – паливо, ліки та БПЛА. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang%20=uk-UA&id=31a72cf3-809d-486c-a0df-1e5d7f85d6f&title=UkrainaZbilshilaEksport>

51. Зовнішня торгівля товарами (відповідно до КПБ6). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf

52. Федець І. Стан розвитку членських бізнес-об'єднань в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН. 2021. 132 с. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Development_of_BO_in_Ukraine_Report-UA.pdf

53. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами діяльності. Державна служба статистики України. 2022. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ ukr/EDRPU_2022/ks_opfg/ ks_opfg_0422_ue.xls

54. Ходько Н., Чорній Л. Наявні виклики і потреби для розширення членської бази бізнес-об'єднань. Результати дослідження. 2024. Грудень. URL : https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2024/12/Prezentatsiya_vyklyky-ta-potreby-BO.pdf

55. Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2020. Аналітичний звіт за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських експортерів та імпортерів. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL : http://www.ier.com.ua/files/Projects/2020/customs_initiative/V_Survey/full/2021_FTC_survey_full_report_FIN AL.pdf

56. Річний звіт – 2024. Український кластерний альянс (УКА). URL : <https://www.clusters.org.ua/annual-report-2024/>

57. Karpenko A., Karpenko N. and Reznichenko H. Regional Renewal and Development of Ukraine's Economy on the Basis of Cluster Policy. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. 2(20). Pp. 89-100. URL :

<https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/373/200>

DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-2/20-08>

58. Юрчак О., Карпенко А., Долинний А., Ханжин Р., Клименко Ю., Грига В., Родченко В. Краща співпраця влади, бізнесу, науки та освіти як відповідь на виклик деіндустріалізації. Аналітичний звіт щодо стану промислових хайтек в регіональних політиках. Рекомендації для кластерів, агенцій розвитку, регіональних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. К.: АППАУ. 2021. 60 с. URL : <https://mautic.appau.org.ua/asset/177:grgizannualreport2021pdf>

59. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Роль кластеру у післявоєнному відновленні регіону. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / За заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 253 с. С. 173–179.

60. Карпенко А. В., Будицька Ю. О. Роль освітніх і науково-дослідних установ у функціонуванні регіональних кластерів. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2022 р. / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 166–168.

61. Український кластерний альянс. Офіційний сайт. <https://www.clusters.org.ua/>

62. Офіційний сайт Запорізького кластеру «Інжиніринг–Автоматизація–Машинобудування». URL: <https://www.iamcluster.zp.ua/>

63. Внукова Н., Бородюк А., Карпенко А., Ачкасова С., Давиденко Д., Тохтамиш Т. Аналіз ланцюгів доданої вартості в кластері «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування» Запорізького регіону: аналітичний звіт. К, 2021. 44 с. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27237>

64. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Інтеграція освіти та науки з бізнесом за лідерства кластерів у післявоєнному відновленні України. *Освіта України в*

умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. (25 жовтня 2022 року, м. Київ). ДНУ «Інститут освітньої аналітики». К., 2022. 360 с. С. 302–305.

65. Čiutienė R., Karpenko A., Kholiavko N. and Plynokos D. Management of Innovative Business Development in the Zaporizhzhia Cluster EAM 4.0. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence - ISC SAI*, ISBN 978-989-758-600-2. 2022, pages 177-186. DOI: 10.5220/0011346500003350

66. Karpenko A.V., Sevast'yanov R.V. Development trends of the cluster movement in the economy of Ukraine. *Економічний вісник державного вищого навчального закладу “Український державний хіміко-технологічний університет”*. 2022. № 2. С. 144-157. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Karpenko.pdf>

67. Schmidl P. Das Uppsala-Modell zur Erklärung von Internationalisierungsprozessen: Prozeßbetrachtung — Anlegerverhalten — Kultureinflüsse, Wiesbaden. 1997.

68. Rehner J. Dynamische Modelle unternehmerischer Internationalisierung, in: *Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*, hrsg. von H.-D. Haas/S. M. Neumair, München et al. 2006. S. 691–714.

69. Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*. 1977, 8 Jg., H. 1, S. 23–32.

70. Berndt R., Fantapié Altobelli C., Sander M. Internationales Marketing-Management, 3. überarb. und erw. Aufl., Berlin et al. 2005.