

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF MANAGEMENT

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 1 (57) • 2025

Вінниця • 2025

УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к: Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь: Донецький національний університет імені Василя Стуса

Друкється за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 17 від 28.03.2025р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:

Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій Західноукраїнського національного університету

Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Житар М. О. – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень

Миценко І. М. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету

Орехова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

Міщук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

Сегеда С. А. – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Томчук О. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса

Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарів А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, гостьовий професор кафедри фінансів та страхування, Вища школа страхування та фінансів (Болгарія)

Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

Шолтес М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р. Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

Bondarevska K.	4
INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS AS A FACTOR OF SOCIAL SECURITY AND POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE	
Гевлич Л.Л., Барткова С.С.	15
НОРМАТИВНО-ОБЛКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОП: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
Дороніна О.А.	24
ІНКЛЮЗИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНУ	
Деркач Е. М., Хаджинов І. В.	33
ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ	
Місецький А.В.	56
ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	
Нестеров С.В.	67
ПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Орехова Т.В., Бондаренко Р. М.	78
РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ ТА НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК КАТАЛІЗАТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	
Павловська А.С., Пригодюк О.М., Мартінович В.Г.	89
КРОСКУЛЬТУРНИЙ, КРЕАТИВНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ДІЛОВИМ СЕРЕДОВИЩЕМ	
Ружинскас О.В.	99
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕРІВНОМІРНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	
Якімова Н.С., Конопкін В.Ю.	110
ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	
Іонін Є.Є., Якубенко Д.О.	122
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ ТА EMPLOYEE ENGAGEMENT: НОВІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ	
Абдула О.Ю., Ситник Л.С., Таранич О.В.	131
ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ НА ДИНАМІКУ ТА СТРУКТУРУ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ	

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.1

УДК 331.5.024.5

JELClassification: J23

Bondarevska K.

Doctor of Economic Science, Professor,
Professor of the Social Security and Tax Policy Department,
University of Customs and Finance, Dnipro

ORCID: 0000-0001-8683-6834

e-mail: kseny-8888@i.ua

INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS AS A FACTOR OF SOCIAL SECURITY AND POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

The research is devoted to the development of scientific and practical approaches to the integration of education, science and business and to the definition of prospects for the interaction of the outlined spheres in the context of the need to ensure social security and post-war reconstruction of Ukraine. The methodological basis of the study was the fundamental aspects of modern economic theory, scientific works of domestic and foreign scientists on the issues of ensuring the interaction of the education and science system and business structures. In order to solve the tasks set in the work, both general scientific and special research methods were used, including: analysis and synthesis, deduction and induction, generalization method and system analysis, abstract-logical method, method of systemic generalization. The directions of integration of education and business in the context of solving the problem of youth employment were outlined, in particular: the introduction of dual education, the organization of joint educational events with business representatives, the promotion of the establishment of startup schools and young entrepreneur schools, the organization of events for the purpose of research projects by students, teachers and scientists commissioned by enterprises, the holding of all-Ukrainian and regional competitions for the best scientific and practical development of students with encouragement from employers, monitoring the employment of graduates of educational institutions and the creation of an information base of graduates at the national and regional levels. The directions of integration of education and business were determined regarding the training, retraining and advanced training of older people and a conceptual mechanism of cooperation between employers and educational institutions was proposed, which can be taken into account in the process of implementing the relevant project. The separate direction of interaction between education and business is proposed - cooperation between universities with representatives of business and the public in the direction of training and further employment of war veterans. It is determined that it is the educational direction in the process of professional adaptation of war veterans to civilian life that should become an important priority of interaction between education and business in the context of training, retraining and advanced training of military personnel who have completed military service. Promising directions of cooperation between scientists and business representatives are outlined, in particular, in the context of using grant funding opportunities, organizing events aimed at developing research projects commissioned by enterprises, popularizing the results of research by young scientists, etc.

Key words: Education, Science, Business, Entrepreneurship, Veteran business.

Fig. – 1, Ref. – 16

Бондаревська К.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID: 0000-0001-8683-6834
e-mail: kseny-8888@i.ua

ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Дослідження присвячено розробці науково-практичних підходів до інтеграції освіти, науки і бізнесу та визначенню перспектив взаємодії окреслених сфер у контексті необхідності забезпечення соціальної безпеки та післявоєнної відбудови України. Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань забезпечення взаємодії системи освіти і науки та бізнес-структур. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, дедукція та індукція, метод узагальнення та системного аналізу, абстрактно-логічний метод, метод системного узагальнення. Окреслено напрями інтеграції освіти та бізнесу в контексті вирішення проблеми зайнятості молоді, зокрема: запровадження дуальної освіти, організація спільних освітніх заходів з представниками бізнесу, сприяння створенню стартап-шкіл та шкіл молодого підприємця, організація заходів з метою виконання науково-дослідних робіт студентами, викладачами та науковцями на замовлення підприємств, проведення всеукраїнських та регіональних конкурсів на кращу науково-практичну розробку студентів із заохоченням з боку роботодавців, проведення моніторингу працевлаштування випускників навчальних закладів та створення інформаційної бази випускників на загальнодержавному та регіональному рівні. Визначено напрями інтеграції освіти та бізнесу щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб старшого віку та запропоновано концептуальний механізм співпраці роботодавців та навчальних закладів, який може бути врахований в процесі реалізації відповідного проекту. Запропоновано окремий напрям взаємодії освіти та бізнесу - співпраця університетів з представниками бізнесу та громадськості в напрямку навчання та подальшого працевлаштування ветеранів війни. Визначено, що саме освітній напрям у процесі професійної адаптації ветеранів війни до цивільного життя має стати важливим пріоритетом взаємодії освіти та бізнесу в контексті підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців, які пройшли військову службу. Окреслено перспективні напрями співпраці науковців та представників бізнесу, зокрема, в контексті використання можливостей грантового фінансування, організації заходів, спрямованих на розробку науково-дослідних проектів на замовлення підприємств, популяризації результатів досліджень молодих науковців тощо.

Ключові слова: освіта, наука, бізнес, підприємництво, ветеранський бізнес.

Рис. – 1, Літ. – 16

Introduction. The war in Ukraine has led to an increase in negative trends in the socio-economic sphere, numerous challenges and threats to the social security of citizens, including rising unemployment, declining real incomes, an increase in the number of people below the poverty line, a growing number of emigrants and internally displaced persons, loss of labour and intellectual potential, and a demographic crisis. That is why the issue of integration of education, science and business deserves special attention both during martial law and at the stage of post-war reconstruction of the country, which will help to overcome negative trends in employment and thus create a state of protection of social interests of the population in terms of preserving labour potential and professional fulfilment, and creating the welfare of citizens.

Literature review and problem statement. The importance of youth employment and youth policy in the labour market has been studied by scholars O. Hryshnova, A. Samartseva, and O. Shtanska. O. [1, 2]. O. Kolomiets studied the problems of employment of older people [10]. Problems and prospects of veteran business development in Ukraine were considered by R. Korinets, O. Protchenko, K. Kraus, A. Ignatyuk, N. Kraus [3, 4]. At the same time, the issue of forming promising areas for the integration of education, science and business in the context of social security and post-war reconstruction of Ukraine requires further research.

The purpose of the article is to develop scientific and practical approaches to the integration of education, science and business and to determine the prospects for interaction between these areas in the context of the need to ensure social security and post-war reconstruction of Ukraine. The methodological basis is the fundamental provisions of modern economic theory, scientific works of scholars on the issues of ensuring the interaction of the education and science system and business structures. Both general scientific and special research methods were used to solve the tasks set in the study, in particular: analysis and synthesis, deduction and induction, method of generalisation and system analysis, abstract and logical method, method of system generalisation.

Results of the research.

Interaction between education and business in the context of overcoming the risks of youth unemployment. Given the importance of establishing a partnership between public authorities, employers and the education sector, the main areas of their interaction should be identified. For example, preferential taxation may become a very effective tool for encouraging employers to hire graduates in the future. Preferential taxation instruments can be applied to enterprises and organisations that hire graduates of educational institutions for their first job, as well as hire young people under vocational training programmes of the State Employment Service.

In the context of the significance of the educational component, it is important to update educational standards to form a system of competencies, taking into account the opinion of employers (stakeholders in the educational process), and to expand cooperation with business structures on practical training of students (in particular, in the area of dual education); involvement of employers in joint lectures, seminars, and trainings for students both at enterprises and educational institutions; implementation of projects and scientific and technical developments commissioned by employers; development of career centres at educational institutions to help future graduates find their first job, monitor employment of both students and graduates, and establish links with employers to build effective cooperation [5].

In order to improve the focus of the educational sector on solving the problem of youth employment, as well as to integrate the efforts of education and business, we propose a list of strategic priorities for cooperation between educational institutions and representatives of business structures:

1. Implementation of dual education.
2. Organisation of joint educational events with business representatives.
3. Promoting the establishment of start-up schools and schools for young entrepreneurs.
4. Organising events for research projects by students, teachers and researchers commissioned by businesses.
5. Conducting national and regional competitions for the best scientific and practical development of students with the encouragement of employers.
6. Monitoring the employment of graduates of educational institutions and creating an information base of graduates at the national and regional levels.

All of the above priorities can be implemented in the process of substantiating the directions of state, regional, and corporate policies aimed at establishing partnerships between education and business in the context of ensuring the interaction of the educational system and the labour market and compliance with the conditions for protecting the social interests of the population.

Interaction of education and business in the context of overcoming the risks of unemployment of older people. A separate area of integration of education and business is the training, retraining and professional development of older people. Given the significant strengths of this age group of the workforce, including a high level of professional experience and intellectual potential, extensive life experience, and a desire to continue working and be in demand in society, it is advisable to use them to improve the quantitative and qualitative structure of the workforce in wartime. In the presence of a huge number of socio-economic threats associated with a decline in employment and welfare of citizens in times of war, we consider it appropriate to specify the main directions and measures to overcome them by intensifying the interaction between education and business.

The experience of economically developed countries, as well as research by leading scholars, shows that a significant number of people of pre-retirement and retirement age in the labour market does not harm the employment of young people. For example, studies by the International Labour Organization and the Organisation for Economic Co-operation and Development show that the employment rate of older people is positively correlated with the employment rate of young people, meaning that older workers do not limit employment opportunities for young people [6]. However, among the latest trends, it is worth noting the processes of increasing the proportion of older workers in relation to the working population. In this regard, there is an objective need to transform the state policy in the context of ensuring that the interests of representatives of all age groups in the labour market are respected. Foreign studies confirm that most employers do not consider older workers as potential future employees [7].

In addition, employers believe that older workers lack the skills required in the modern business environment. At the same time, older workers have a number of significant advantages that form the basis of their competitiveness in the labour market: qualifications, practical skills, experience and maturity. Unfortunately, age discrimination is a negative factor that works against them. However, on the other hand, it is the employees of this age group who are usually the most experienced and could pass on their work experience to younger employees. Moreover, according to a study by the International Labour Organization, older workers are more committed to their work, spend more time at the workplace, and take less sick leave [8].

Taking into account the experience of developed countries implementing the concept of active ageing, in order to extend working life and realise the potential of older people, it is necessary not only to ensure equal working conditions and eliminate age discrimination, but also to widely apply training and professional development programmes. According to the definition of the concept of active ageing, it is “the process of optimising opportunities for health, participation in community life and security in order to improve the quality of life with increasing age” [9]. Since the practical implementation of the above concept in developed countries is associated with raising the retirement age, as well as the objective need to curb the ageing process and reduce the burden on the working population, the relevant steps have been taken in Ukraine. However, the ‘mechanical’ increase of the retirement age in Ukraine was not coordinated with the overall labour market policy, and did not address such important aspects of employment of older people as low productivity and wages, as well as unsatisfactory working

conditions [10, p. 24]. All of this had a negative impact not only on the ability of older people to work, but also on their health, which led to an increase in morbidity and accidents at work.

Despite the gradual increase in the retirement age, most pensioners continue to work to improve their financial situation. All this is due to the extremely low level of pension provision, which does not meet even the minimum set of human needs. According to the results of a survey of living conditions and activities of older people conducted by the Social Monitoring organisation and the Ukrainian Centre for Social Reforms in 2013 among 1,806 respondents aged 60 and over, almost 30% of pensioners worked after retirement, and 10.6% of the population aged 60 and over still work [11].

Moreover, the possibility of using the professional experience of older people and their desire to work is an additional reserve for the development of social and labour relations and the improvement of living standards for this category of the population. That is why the concept of active ageing is gaining ground around the world, which involves not only eliminating age discrimination and providing jobs with decent working conditions, but also continuous training and professional development.

Measures to improve the competitiveness of older people in the labour market include: providing tax benefits for employers who provide jobs for older people (in particular, the possibility of partial compensation of social security contributions, reduced rates of the single social contribution, etc.); strengthening financial support for the State Employment Service's programmes for vocational training, retraining and professional development of older people; and introducing the concept of lifelong learning.

It is the latter area that is highlighted in the draft Law of Ukraine "On Adult Education". The importance of practical implementation of lifelong learning is determined by the dynamism of the socio-economic environment, which requires constant updating of knowledge, skills and abilities in the professional field. All this, in turn, will help ensure a high level of competitiveness of the workforce and broad employment opportunities due to the compliance of the competences acquired in the course of training with the requirements of employers. In order to implement lifelong learning in practice, it is advisable to encourage higher education institutions to provide educational services to adults, including older people, and to encourage business entities to cooperate with higher education institutions in the training of older people. As a positive example of implementing the concept of lifelong learning, we can cite the creation of a social project - third-age universities based on higher education institutions in Dnipro, Kyiv, Vinnytsia, Lviv, Poltava, Chernihiv, Sumy, and many other cities of Ukraine. In addition to broad learning opportunities and increased general knowledge, older people improve their communication skills and make new useful contacts.

To strengthen the interaction between education and business in the context of training of older people, we propose a conceptual mechanism for cooperation between employers and educational institutions, which can be taken into account in the process of implementing a relevant cooperation project aimed at promoting the competitiveness of older people in the labour market and ensuring their employment in the labour market and ensuring their employment through training and professional development within the concept of lifelong learning (see Fig. 1).

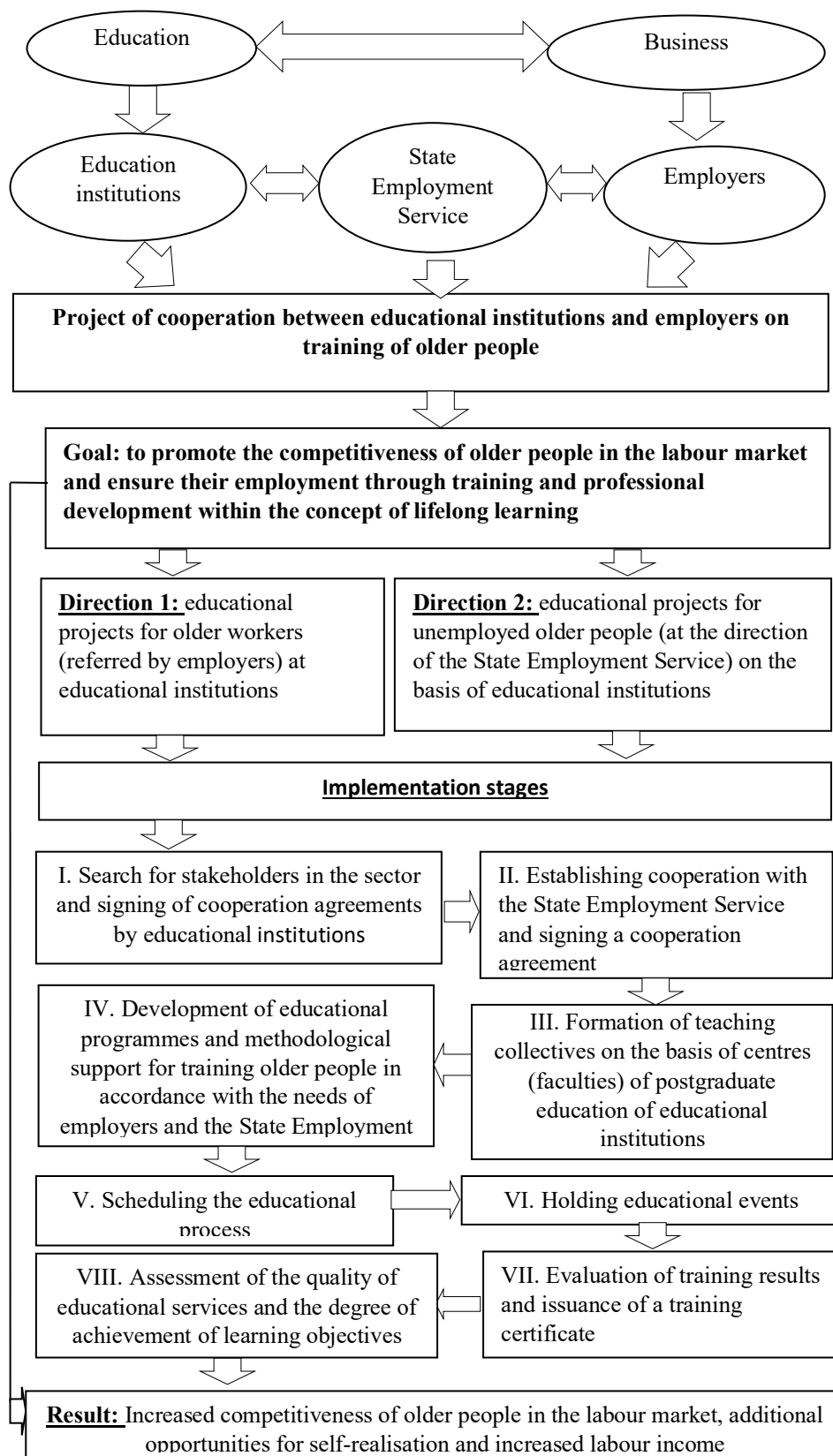


Fig. 1 - The mechanism of interaction between educational institutions and employers in the context of training older people

Source: author's development [5]

It is important to identify two separate areas of cooperation that can be implemented simultaneously, ensuring not only the implementation of educational activities for the working older population aimed at improving and updating existing professional knowledge, skills and abilities (direction 1), but also educational projects for the unemployed registered with the State Employment Service and in need of professional retraining and advanced training to ensure that their competencies meet the requirements of employers (direction 2). Thus, the practical implementation of both areas will contribute to an increase in the level of competitiveness of older people in the labour market, additional opportunities for their self-realisation and an increase in labour income.

The latter can be achieved both through employment of the unemployed and through professional growth of employed older people, which will have a positive impact on their income.

Among the stages of implementation of the proposed areas, it is advisable to highlight:

- search by educational institutions for employers interested in cooperation, signing of cooperation agreements that will document the rights and obligations of both parties: educational institutions and business entities, including determining the financial component of cooperation;

- establishing cooperation with the State Employment Service and signing a cooperation agreement that will document the main aspects of cooperation between educational institutions and the State Employment Service;

- the process of forming teaching staff on the basis of postgraduate education centres (faculties) should take into account the needs of customers of educational services (employers and the State Employment Service), determining the main professional and qualification characteristics of teachers. In turn, the selection of teaching staff should be based on an assessment of their professional competence and motivation to participate in an educational project for older people;

- with the participation of a team of selected teachers, employers and representatives of the State Employment Service, educational programmes and methodological support for training older people are being developed;

- the next stage should be to draw up a schedule of the educational process, agreed with the customers of educational services (employers and representatives of the State Employment Service) and a curriculum that will take into account the need to combine the process of education and work for older workers;

- educational activities involve direct training of older persons both at educational institutions and at enterprises for trainees and at employment centres for the unemployed (by mutual agreement of the participants);

- assessment of learning outcomes can be carried out through testing or conversation (an interesting option is to combine both tools, which allows for a comprehensive assessment of the level of knowledge gained in the course of training) and the provision of a certificate of training (retraining, advanced training, etc.);

- evaluation of the quality of educational services and the degree of achievement of the learning objectives involves the expression of opinions by older people who have completed training and filling in a questionnaire to assess the quality of training, accessibility of educational methods used, achievement of the goal, etc. The availability of feedback is the basis for improving the educational process and enhancing its quality in the future.

Thus, the practical implementation of the above measures will help to neutralise the threat of unemployment among older people and ensure better protection of their social interests in the labour market.

Initiatives to support the war veterans in the context of education and business integration. In times of war, state support for war veterans and their families is of particular relevance. Currently, it is particularly important to train military personnel who have completed their military service in the basics of entrepreneurship, grant writing and business planning. According to the results of studies, including the national survey “Needs of Veterans 2023” conducted at the initiative of the Ukrainian Veterans Fund, 63.6% of respondents from among war veterans would like to engage in entrepreneurship, which demonstrates the importance of the need to develop entrepreneurial initiatives [12]. However, in addition to the problem of attracting financial resources, there is a lack of knowledge and information in the process of starting a business.

In 2023, the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine launched the Veteran's Assistant project, which aims to assist in the process of adaptation to civilian life and professional fulfilment by creating a new category of employees from among veterans and their family members who, on a peer-to-peer basis, will help, inform, and advise on social, economic, medical, and other issues after completing military service. The pilot project was launched in summer 2023 in Dnipro, Vinnytsia, Lviv, and Mykolaiv regions, and in autumn 2023, it was joined by territorial communities in Zakarpattia, Kyiv, Sumy, Poltava, Kharkiv regions and the city of Kyiv [13]. In 2024, this project was transformed into a system of training and employment of specialists in support of war veterans and demobilised persons who interact with veterans and demobilised servicemen after their return from the front in the form of individual support, primary counselling and comprehensive support for integration into civilian life. The relevant professional standard has already been updated and included in the register of classifications. Specialists are trained at veteran development centres. Thus, in the Dnipro region, the Veteran Development Centre at the University of Customs and Finance provides training for war veterans and their family members who work/plan to work as support specialists. For several years now, the Centre has been providing professional training for veterans' assistants and, now, for support specialists for war veterans and demobilised persons on the comprehensive study of the specifics of case management in supporting war veterans and demobilised persons, which provides opportunities for them to perform their respective professional activities. The main areas of the training programme include social and legal protection of war veterans, demobilised persons and their families, case management in working with war veterans, demobilised persons and their families, adaptation of war veterans and demobilised persons to life in the local community, professional documentation and reporting, psychosocial support for war veterans, demobilised persons and their families. Among the important areas of educational work, a special place is occupied by familiarising war veterans with business financing opportunities and the specifics of starting their own business, grant programmes at both national and international levels, and the regulatory and organisational framework for doing business. Specialists in supporting war veterans will be able to pass on all this knowledge to their clients in the course of their work, providing them with appropriate information and advice.

The relevant and significant area of interaction between education and business in the current context is close cooperation between universities and representatives of business and the public in the area of training and further employment of war veterans. A striking example of such a partnership is the involvement of practitioners, representatives of business communities, public authorities and state regulators (in particular, specialists from regional offices of the State Employment Service, the Department of Social Policy of the Dnipro City Council, and the State Tax Service) in the process of training war veterans and their families at the Veteran Development Centre of the University of Customs and Finance.

It is the educational area in the process of professional adaptation of war veterans to civilian life that should become an important priority for cooperation between education and business in the context of training, retraining and professional development of servicemen who have completed military service. At the same time, the development and implementation of training courses, in particular in the area of initiating and organising a business, teaching the basics of entrepreneurship, etc., should be carried out jointly with business representatives who can develop relevant practical skills and provide important practice-oriented information. Ultimately, all of this should become a key feature of corporate social responsibility of business entities and business communities in supporting war veterans and a specific part of the veteran business development policy.

Integration of science and business. The aspect of interaction between the spheres of science and business requires special attention. Given the need for post-war reconstruction of Ukraine based on the implementation of the latest scientific achievements, the development of particularly relevant areas of activity - the defense industry, construction, restoration of damaged infrastructure, etc. - the task of additional financing of scientific developments aimed at the development of these areas arises. Moreover, there is currently a trend of a critical decrease in the level of funding for science: in 2020, the level of funding for science was 0.41% of GDP (although according to the Law of Ukraine "On Scientific and Scientific and Technical Activities" the state must provide budget funding for scientific and scientific and technical activities in the amount of at least 1.7% of GDP). Currently, funding for science remains at an extremely low level, about 0.28% of GDP. A positive fact is only a slight increase in the volume of state budget expenditures for scientific and scientific and technical activities in 2022 (14.3 billion hryvnias, which is 2.1 billion hryvnias more than in 2021 (17.2% growth by 2021) [14]. For the following periods, expenditures for science were increased, in particular, for 2024, funding for science increased by 20% compared to the previous period. Among the priorities of funding [15]:

- Applied research, development on request from ministries and major state services, which form the topics for the scientific developments they need.

- Support for young scientists: according to the National Academy of Sciences of Ukraine, from 2018 to 2021 the number of young scientists in the Academy of Sciences decreased by more than 40%, and after the start of the full-scale Russian invasion this indicator worsened even more. That is why it is possible to keep young people in Ukraine and prevent scientific migration precisely with targeted funding, which is directed specifically at the project activities of young scientists.

- Performance-based Research Funding, that is, the distribution of basic funding between universities in accordance with their scientific results. In the future, this principle of distributing basic funding should work for the entire scientific sphere.

We believe that the possibilities of real funding of scientific research for scientists are competitions of the Ministry of Education and Science of Ukraine (in particular, "Science in Universities" and the competition of developments by state order), competitions of the National Academy of Sciences and competitions of the National Research Foundation of Ukraine. Participation of young scientists in any competitive direction is encouraged. But, unfortunately, the corresponding scientific developments are not able to significantly influence either the scientific and technological level of the state due to the lack of real practical implementation of research results, or the improvement of the standard of living of researchers.

The priority task for Ukraine is and will be to prevent a critical level of emigration of young scientists abroad and to create conditions for the return of young people to their homeland after the cessation of hostilities in conditions of stabilization of the security situation.

However, the problem of the low standard of living of young scientists cannot be solved in the short and medium term. That is why it is advisable to determine priority areas for improving the standard of living of scientists in the conditions of a difficult socio-economic situation for the future.

A partial solution to the problem could be a system of grants (national, regional, home-based) for conducting research for young scientists [16]. At the same time, the improvement of the situation in terms of raising the standard of living of young scientists will be facilitated by the consolidation of the efforts of the state, education and business at the national, regional and corporate levels.

In particular, we consider it appropriate to identify the following promising areas for solving the problem: using grant funding opportunities from both national and foreign sources; developing programs for the re-emigration of young scientists for the future; increasing the participation of young scientists in international grant competitions and academic mobility programs (ERASMUS +, etc.); organizing events aimed at developing research projects commissioned by enterprises in the context of cooperation between educational institutions/scientific institutions and business structures; popularizing the results of research by young scientists.

Conclusions. Thus, in order to form an effective mechanism for integrating education, science and business, we consider it appropriate to take into account the following areas:

1. Interaction of education and business, in particular, in the context of training and employment of young people, training, retraining and advanced training of older people, cooperation of universities with representatives of business and the public in the direction of training and further employment of war veterans.

2. Interaction of science and business, in particular, in the context of using grant funding opportunities, organizing events aimed at developing research projects commissioned by enterprises, and popularizing the results of research by young scientists.

The proposed conceptual areas for integrating education, science and business will contribute to balancing the labor market and neutralizing the risk of spreading unemployment, implementing the concept of lifelong education, reducing the loss of intellectual potential, and solving the problem of adapting war veterans to civilian life. All this will become a factor in ensuring social security in the post-war recovery of Ukraine in the future.

REFERENCES

1. Grishnova, O. & Samartseva, A. (2013) Young specialists on the labour market: problems of competitiveness and employment. *Economics and management*. No 2. P. 49-54.
2. Shtanska, O. (2008) Foreign experience of interaction between state youth policy and employment policy. *State building*. No 1. URL: <http://82-117-235-189.gpon.sta.kh.velton.ua/e-book/db/2008-1/doc/5/08.pdf>
3. Korinets, R., & Protchenko, O. (2023). *Veteran entrepreneurship: problems and possible solutions*. URL: https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf
4. Kraus, K., Ignatyuk, A., & Kraus, N. (2023). Veteran entrepreneurship and business in Ukraine: institutional, financial and project components of practical implementation. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. No 1 (11). P. 98-111. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/185/151>
5. Bondarevska, K. (2021) Strategy of implementation of social security in the labor market of Ukraine. Dissertation on the receipt of the scientific degree of doctor of economic sciences. Vinnytsia: Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia. URL:

<file:///C:/Users/hp/Downloads/9734->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-19396-1-10-20210409.pdf](#)

6. Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge (2012). New York, London: United Nations Population Fund (UNFPA), Help Age International. P. 54-55.

7. Employment trends and policies for older workers in the recession (2012). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Publications Office, 12 p.

8. Gender equality at the heart of decent work (2016). International Labour Conference, 98th Session, Report VI, Sixth item on the agenda. Geneva: International Labour Office, pp. 152-154.

9. United Nations, Madrid International Plan of Action on Ageing (2002). Report of the Second World Assembly on Ageing. Madrid. 8-12 April, United Nations, New York, NY, USA. URL: http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/

10. Kolomiets, O. (2014). Regulation of Employment of Older People: from Increasing the Retirement Age to Creating Conditions for Realising Labour Potential. Ukraine: Aspects of Labour. No 2. P.23-28.

11. Survey “Older Men and Women in Ukraine: Living conditions and social well-being” conducted by “Social Monitoring” and the Ukrainian Centre for Social Reforms from 26 February to 12 March 2013 in 24 regions of Ukraine, the Autonomous Republic of Crimea and Kyiv. Kyiv. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-01/pensin_reforma-belbe.pdf

12. “Needs of Veterans 2023”. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/>

13. Veteran's Assistant: A Roadmap for Communities, Candidates, and Families of Defenders. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pomichnik-veterana/opis-proyektu>

14. Ministry of Finance: The 2022 state budget provides for 2.1 billion hryvnias more for funding science compared to 2021. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_derzhbiudzheti_2022_roku_na_finansuvannia_nauki_p_eredbacheno_na_21_mlrdrn_bilshe_porivniano_z_2021_rokom-3228

15. Expenditures on science in the 2024 budget increased by 20%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3784800-vidatki-na-nauku-v-budzeti2024-zrosli-na-20-u-mon-nazvali-tri-osnovni-napramki.html>

16. Problems of young scientists of Ukraine and recommendations for their solution. URL: https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Problemy-molodyh-vchenyh-Ukrainy-ta-rekomendatsiyi-shhodo-yihnogo-vyrishennya.pdf?fbclid=IwAR0OPqjUJ3hqGT-1PFN8jExnoKtCGs8JdxguMsovJzKlR0uUzCHs_8pj3Pw

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.2

УДК 657.1:346.5:658.14

JELClassification: M41, K22, L26

Гевлич Л.Л.к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стусаhevlich.hll@donnu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-2825-1528

Барткова С.С.

фізична особа-підприємець

hrybovchenko.s@donnu.edu.ua

ORCID ID: 0009-0002-4299-7294

**НОРМАТИВНО-ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОП:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Фізичні особи-підприємці (ФОП) є важливими учасниками економічних процесів кожної країни, але нормативно-облікове забезпечення їхньої діяльності в Україні залишається складним і неоднозначним. Дослідження зазначеної проблеми може запропонувати інструменти підтримки ФОП та одночасно їх активного залучення у процеси відновлення економіки України у повоєнний період. Метою статті є виявлення основних проблем вітчизняного нормативно-облікового забезпечення фізичних осіб-підприємців, оцінка їх впливу на ефективність господарської діяльності та розробка рекомендацій щодо вдосконалення правового та облікового середовища ФОП в умовах цифровізації та інтеграції до глобальних економічних процесів. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз законодавчої бази, SWOT-аналіз нормативно-облікового забезпечення ФОП, економетричне моделювання для оцінки впливу змін податкової політики на підприємницьке середовище. За результатами дослідження нормативної бази, наукової дискусії, вітчизняної та закордонної практики діяльності та регулювання ФОП ідентифіковані проблеми, запропоновані напрями їх вирішення, зроблені висновки, намічені напрями подальших пошуків.

Ключові слова: фізичні особи-підприємці, нормативно-облікове забезпечення, мале підприємництво, проблеми, перспективи.

*Рис.1, Табл.0, Лім.13***Hevlych L.**Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis and Auditing,
Vasyl' Stus Donetsk National University**Bartkova S.**

individual entrepreneur

**REGULATORY AND ACCOUNTING SUPPORT FOR INDEPENDENT
BUSINESSES: PROBLEMS AND PROSPECTS**

Individual entrepreneurs (IEPs) are important participants in the economic processes of each country, but the regulatory and accounting support for their activities in Ukraine remains complex and

ambiguous. The study of this problem can offer tools to support IEPs and at the same time actively involve them in the processes of restoring the economy of Ukraine in the post-war period. The purpose of the article is to identify the main problems of the domestic regulatory and accounting support for individual entrepreneurs, assess their impact on the efficiency of economic activity and develop recommendations for improving the legal and accounting environment of IEPs in the context of digitalization and integration into global economic processes. The paper uses methods of analysis and synthesis, comparative analysis of the legislative framework, SWOT analysis of the regulatory and accounting support for IEPs, econometric modeling to assess the impact of changes in tax policy on the business environment. Based on the results of the study of the regulatory framework, scientific discussion, domestic and foreign practice of activity and regulation of IEPs, problems are identified, directions for their solution are proposed, conclusions are drawn, and directions for further research are outlined.

Keywords: *individual entrepreneurs, regulatory and accounting support, small business, problems, prospects.*

Постановка проблеми. Фізичні особи-підприємці (ФОП) є важливими учасниками економічних процесів кожної країни. Їх діяльність сприяє розвитку економіки, створенню робочих місць, задоволенню потреб населення в унікальних індивідуалізованих товарах, роботах, послугах. Водночас нормативно-облікове забезпечення їхньої діяльності залишається складним і неоднозначним: існують труднощі з адаптацією до сучасних умов цифровізації комунікацій та бізнес-процесів, недоліки правового регулювання, недостатня державна підтримка у подоланні адміністративних бар'єрів ведення бізнесу тощо. Дослідження зазначених питань взмозі запропонувати інструменти підтримки ФОП та одночасно їх активного залучення у процеси відновлення економіки України у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми правового забезпечення діяльності ФОП висвітлювалися у роботах таких дослідників, як І. В. Воротинцева, А. Ж. Сакун, А. В. Щербаков, В. О. Цимбал [1-3], але розкривали при цьому окремі аспекти законодавчого регулювання такої діяльності. Облікове ж забезпечення ФОП взагалі не вивчалось дослідниками. Ми вважаємо, що обліково-правова підтримка ФОП може стати інструментом розвитку як індивідуального підприємництва, так і національної економіки України, що обумовлює практичну значущість та актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення основних проблем вітчизняного нормативно-облікового забезпечення фізичних осіб-підприємців, оцінка їх впливу на ефективність господарської діяльності та розробка рекомендацій щодо вдосконалення правового та облікового середовища ФОП в умовах цифровізації та інтеграції до глобальних економічних процесів.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання діяльності фізичних осіб-підприємців базується на положеннях Конституції України, Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів. Відповідно до Господарського кодексу України фізичні особи-підприємці є суб'єктами малого підприємництва, якщо середня кількість їх працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб, а річний дохід від діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро [4]. Базовим законодавчим актом, який визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки ФОП, виступає Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [5]. Аналіз цього закону та іншої вітчизняної нормативної бази демонструє наявність численних неузгодженостей, що ускладнюють діяльність підприємців.

Прикладом може слугувати регулювання застосування реєстраторів розрахункових операцій. Ст. 3 закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» встановлює загальну норму використання зареєстрованих РРО при здійсненні розрахункових операцій продажу товарів або надання послуг в будь-якій формі: готівковій, безготівковій, із застосуванням електронних платіжних засобів, чеків тощо у сфері торгівлі, громадського харчування, послуг. Однак ФОП-платники єдиного податку, не зареєстровані платниками ПДВ, при продажу товарів (за виключенням підакцизних та побутових товарів, що підлягають гарантійному ремонту, лікарських засобів та виробів медичного призначення, виробів з дорогоцінних металів та каміння) або наданні послуг мають право не використовувати РРО, а надавати розрахунковий документ, в якому зазначена назва товару (послуги) для ідентифікації їх приналежності до певної групи [6]. Водночас Податковий кодекс України у ст. 296.10 містить безумовну норму: «РРО та/або програмні РРО не застосовуються платниками єдиного податку першої групи», тобто фізичними особами-підприємцями, які не залучають найманих працівників [7]. Наявність такої суперечливості створює правову невизначеність як для самих підприємців, так і для контролюючих органів, бо загальний закон встановлює обов'язок застосування РРО для всіх суб'єктів, які здійснюють розрахункові операції, а спеціальна норма Податкового кодексу звільняє окрему категорію підприємців від такого обов'язку. Ліквідація цієї та подібних двозначностей у різних нормативно-правових актах є важливим напрямом підтримки малого бізнесу через забезпечення прозорості та зрозумілості регулювання його діяльності.

Система обліку ФОП характеризується певною специфікою, обумовленою особливостями організаційно-правової форми господарювання. Фізичні особи-підприємці звільнені від обов'язку ведення бухгалтерського обліку із застосуванням подвійного запису, аналітичних та синтетичних облікових регістрів, бухгалтерської звітності. Відповідно до спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності передбачено ведення книги обліку доходів (для платників єдиного податку 1-2 груп та 3 групи-неплатників ПДВ) або книги обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку-платників ПДВ 3 групи). При цьому типової форми Книги обліку доходів (доходів і витрат) Міністерство фінансів України не розробило, а Податковий Кодекс України наголосив на її довільній формі. На наш погляд, з урахуванням відсутності економічної та облікової освіти у переважній більшості ФОП та з огляду на необхідність чіткої фіксації зазначених показників для звітування перед фіскальними органами розробка Міністерством фінансів України типової Книги доходів (доходів і витрат) була б проявом державної підтримки даної категорії підприємців.

Відповідно до облікового та фіскального законодавства (закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] та п. 44.1 ст. 44 Податкового кодексу України) усі підприємці мають складати первинні документи щодо кожного факту господарської діяльності: «для цілей оподаткування платники податків зобов'язані вести облік доходів, витрат та інших показників, пов'язаних з визначенням об'єктів оподаткування та/або податкових зобов'язань, на підставі первинних документів, регістрів бухгалтерського обліку, фінансової звітності, інших документів, пов'язаних з обчисленням і сплатою податків і зборів, ведення яких передбачено законодавством» [7]. Разом з тим штрафи за не зберігання первинних документів, які підтверджують витрати на придбання товарів або послуг і на підставі яких було здійснено облік доходів (передбачені п. 121.1 Податкового кодексу України), не застосовують до ФОП-платників єдиного податку 1 та 2 груп і платників єдиного

податку 3 групи, які не є платниками ПДВ. Тож відсутність шаблонів первинних документів із вже зазначеної причини непрофільної підготовки більшості індивідуальних підприємців призводить до відсутності можливості детального аналізу своєї діяльності для самих ФОП як інструменту її оптимізації, з одного боку, та до відсутності можливого контролю з боку фіскальних органів правильності сплати податків, з іншого. З урахуванням включення цих податків до доходів місцевих бюджетів, створюється проблема фінансування місцевих видатків, які є важливими з огляду на наближення бюджетних коштів до отримувача. Також відсутність ефективних механізмів контролю та санкцій за недотримання вимог щодо первинного документування зумовила поширення серед підприємців спрощеного підходу до ведення обліку. Фізичні особи-підприємці означених груп переважно обмежуються веденням книги обліку доходів, нехтуючи формуванням повноцінної системи первинної документації. Така практика створює системні ризики для економічної безпеки підприємців. Недостатність документального підтвердження господарських операцій ускладнює захист інтересів підприємців у господарських спорах, обмежує можливості отримання кредитних ресурсів, створює перешкоди для масштабування бізнесу. Тож пропонування шаблонів первинних документів для ФОП на державному рівні, з одного боку, та введення обов'язку їх складання, з іншого, на наш погляд, здатні вирішити зазначені проблеми.

Загалом сучасна система нормативного регулювання бухгалтерського обліку в Україні базується на універсальному підході до суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм. Методологія бухгалтерського обліку, закладена в нормативних актах, орієнтована на підприємства з розвиненою організаційною структурою та професійним бухгалтерським персоналом. Наявність бухгалтерської служби або хоча б одного професійного бухгалтера дозволяє підприємствам коректно інтерпретувати та застосовувати складні облікові норми.

Принципово інша ситуація склалася у секторі малого підприємництва. Очевидно, що фізична особа-підприємець найчастіше самостійно веде облік паралельно з виконанням основних господарських функцій та функції управління. Відсутність базової бухгалтерської освіти та досвіду роботи з фінансовою документацією ускладнює розуміння професійної термінології, закладеної в нормативних актах, тому підприємець витрачає непропорційно багато часу на вивчення та інтерпретацію облікових вимог замість розвитку свого бізнесу або просто нехтує нормативними вимогами.

Розробка спеціалізованого нормативного забезпечення для фізичних осіб-підприємців постає логічним кроком у розвитку регуляторної політики держави та політики підтримки малого бізнесу. Структура такого документу має враховувати реальні потреби підприємців та забезпечувати простоту практичного застосування. Базові облікові концепції потребують викладення зрозумілою мовою з акцентом на практичних аспектах їх застосування в типових господарських ситуаціях. Методичні рекомендації щодо застосування облікових норм доцільно інтегрувати безпосередньо в текст нормативних актів. Підприємець отримає можливість одразу бачити як загальну норму, так і механізм її практичної реалізації. Такий підхід суттєво знизить ризики помилкової інтерпретації вимог законодавства та підвищить якість облікової роботи в секторі малого бізнесу.

З урахуванням вищезазначеного здійснений SWOT-аналіз сучасного нормативно-облікового забезпечення ФОП в Україні, представлений на рис. 1.



Рисунок 1 - SWOT-аналіз нормативно-облікового забезпечення ФОП

Динаміка змін вітчизняного податкового законодавства створює додаткове навантаження на підприємців. Впровадження з 1 січня 2025 року змін у оподаткування ФОП (зокрема, щомісячної звітності з ЄСВ, ПДФО і військового збору для всіх податкових агентів) заявлено як таке, що спрямоване на підвищення прозорості ведення бізнесу [9]. Зміни також стосуються ставок військового збору та повернення обов'язкової сплати ЄСВ, критеріїв перебування на спрощеній системі оподаткування тощо.

Аналіз статистичних даних демонструє безпрецедентну реакцію підприємницького середовища на зазначені зміни вже на момент їх анонсування. Масове закриття ФОП (22,5 тисячі суб'єктів господарювання після підписання закону про підвищення податків) свідчить про критичне перевищення порогу податкового навантаження для значної частини малого бізнесу. Пікове значення у 2332 закритих ФОП в день підписання закону та подальша динаміка на рівні понад 1000 закриттів щодня порівняно зі звичайними 700 припиненнями щодня яскраво ілюструють масштаб проблеми [10].

З позиції облікової практики подібна реакція підприємницького середовища пояснюється не тільки збільшенням фінансового навантаження, а й ускладненням адміністративних процедур. Перехід на щомісячну звітність вимагає переналаштування бізнес-процесів, впровадження додаткових процедур контролю, більш частішої комунікації з контролюючими органами. Для багатьох підприємців такі зміни означають необхідність або інвестувати в автоматизацію облікових процесів, або збільшувати витрати на бухгалтерське обслуговування, почасти аутсорсинг. Проявом реального державного піклування про сектор малого бізнесу могла б стати розробка програми автоматизації обліку або хоча б первинного обліку ФОП, мікро- та малих підприємств, наприклад, на базі застосунку Дія. Така програма анонсувалася достатньо давно, але, на жаль, й досі не реалізована.

Результати економетричного моделювання, проведеного аналітичним центром Advanter Group на базі вибірки з 220 компаній різних галузей та масштабів, свідчать про

потенційне зростання рівня тінізації заробітних плат на 10 відсоткових пунктів внаслідок ретроспективного підвищення податкового навантаження. Враховуючи поточний рівень тінізації заробітних плат у 35%, подальше зростання неформального сектору може призвести до суттєвого зменшення податкових надходжень та деформації конкурентного середовища. Альтернативні фіскальні інструменти, зокрема підвищення ставки податку на додану вартість на 2%, за розрахунками аналітиків, могли б забезпечити додаткові надходження до бюджету в розмірі 77 мільярдів гривень без суттєвого впливу на рівень тінізації оплати праці. Натомість обране підвищення військового збору створює додатковий тиск на легальний сектор економіки в умовах посилення конкуренції за кваліфіковані кадри [11].

На наш погляд, введення більш жорстких вимог до первинної облікової документації змогло б вирішити проблему виведення з тіні доходів ФОП як вирішення заявленої при підвищенні оподаткування проблеми прозорості малого бізнесу. Аналіз міжнародного досвіду регулювання малого підприємництва демонструє різноманітність підходів до організації обліку та оподаткування. Так, у країнах Європейського Союзу поширена практика диференціації вимог до ведення обліку залежно від масштабів діяльності. Малі підприємства користуються спрощеними процедурами звітності, але при збереженні високого рівня прозорості діяльності.

У вітчизняному експертному середовищі наразі побутує думка, що єдиний податок в Україні перетворився з інструмента підтримки малого бізнесу на систему ухилення від оподаткування великого і середнього бізнесу. Вивчивши приклади декількох країн, Україна взяла за зразок польську модель яка найближчу до нашої господарської практики. Тож слід очікувати її активну імплементацію в Україні. Досвід Польщі демонструє ефективність поетапного впровадження змін у системі регулювання підприємництва. Польська модель характеризується наявністю розвинутої інфраструктури підтримки малого бізнесу, включаючи консультаційні центри та фонди розвитку підприємництва. Система обліку базується на міжнародних стандартах з урахуванням національної специфіки. Польська модель оподаткування ФОП передбачає ліміт за операціями у 2 млн євро, при цьому торгівля обкладається податком 3%, а податки на послуги становлять 12-20% [12].

Процес цифровізації обліку створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності ФОП. Використання хмарних технологій, електронного документообігу, автоматизованих систем обліку дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та знизити операційні витрати. Водночас, впровадження цифрових рішень потребує відповідного нормативного забезпечення та розвитку цифрових компетенцій підприємців. На особливу увагу заслуговує естонський досвід цифровізації адміністративних процедур: впровадження електронної системи реєстрації та звітності суттєво знизило адміністративне навантаження на підприємців, а інтеграція інформаційних систем різних державних органів забезпечила прозорість контрольних процедур та мінімізувала можливості для зловживань.

Україна також демонструє суттєвий прогрес у напрямку цифрової трансформації адміністративних процедур для бізнесу. Впровадження електронного кабінету платника податків, автоматизація процесів подання податкової звітності, інтеграція реєстрів та розвиток системи електронного документообігу свідчать про послідовний рух до створення єдиного цифрового простору взаємодії бізнесу та держави. Водночас процес цифровізації адміністративних послуг характеризується певною нерівномірністю: якщо реєстрація бізнесу та податкова звітність вже майже повністю переведені в онлайн-формат, то отримання окремих дозвільних документів, зокрема ліцензій, все ще потребує

особистої присутності підприємця та подання паперових документів.

Дослідження практики обліку ФОП та вітчизняної наукової дискусії показує, що перспективні напрями вдосконалення нормативно-облікового забезпечення діяльності ФОП включають гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, розвиток методології первинного обліку специфічних операцій, впровадження сучасних інформаційних технологій. Пріоритетним напрямом постає розробка галузевих методичних рекомендацій з урахуванням особливостей різних видів економічної діяльності.

Податкова політика держави має враховувати потреби розвитку малого бізнесу та забезпечувати баланс інтересів різних груп стейкхолдерів. Реформування системи оподаткування ФОП повинно базуватися на принципах економічної обґрунтованості, стабільності та передбачуваності змін. Необхідним постає запровадження механізмів податкового стимулювання інноваційної діяльності та соціального підприємництва.

Проблематика державної підтримки малого бізнесу набуває нового значення в контексті особливих умов воєнного стану та відновлення економіки у повоєнний період. Держава запровадила безпрецедентні механізми підтримки бізнесу на територіях, що зазнали негативного впливу бойових дій. Зокрема, платники податків з податковою адресою на тимчасово окупованій території звільняються від обов'язку подання податкової звітності та декларацій. Для таких суб'єктів господарювання призупинено нарахування штрафних санкцій та пені за несвоєчасне виконання податкових зобов'язань, що демонструє гнучкий підхід держави до регулювання підприємницької діяльності в кризових умовах. Подібні заходи підтримки створюють передумови для збереження підприємницького потенціалу постраждалих територій та майбутнього відновлення їх економічної активності. Водночас актуальним залишається питання розробки механізмів відновлення облікових даних та податкової історії суб'єктів господарювання після деокупації територій для забезпечення коректного відображення їх господарських операцій та податкових зобов'язань у майбутньому [13].

Міжнародний досвід демонструє ефективність програм навчання та підвищення кваліфікації підприємців. Розвиток короткострокових освітніх програм у сфері підприємництва, обліку та оподаткування на базі центрів зайнятості або освітніх установ сприятиме підвищенню професійного рівня підприємців та якості управління господарською діяльністю, а створення мережі консультаційних центрів забезпечить доступність професійної підтримки для початківців та діючих суб'єктів малого підприємництва. Формування ефективної системи підтримки ФОП передбачає диверсифікацію інструментів фінансової допомоги, розвиток інфраструктури підтримки підприємництва, вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства. Особлива увага має приділятися фізичним особам-підприємцям, які сприяють розвитку інновацій, забезпечують створення робочих місць та орієнтуються на експортну діяльність.

Регіональний аспект розвитку малого підприємництва також потребує особливого врахування при формуванні регуляторної політики. Диференціація підходів до підтримки ФОП залежно від рівня розвитку регіону та галузевої специфіки сприятиме збалансованому розвитку підприємницького середовища. Розробка регіональних програм підтримки має базуватися на аналізі потреб місцевого бізнесу та наявного потенціалу розвитку.

Підтримка фізичних осіб-підприємців в Україні з боку міжнародних інституцій має бути спрямована на розширення доступу до фінансових ресурсів, технічної допомоги та освітніх програм. Зокрема, держава має закликати міжнародні фінансові організації,

такі як Європейський банк реконструкції та розвитку та Світовий банк, до забезпечення ФОП пільговими кредитними програмами для інноваційних і експортно орієнтованих проєктів. Важливим також є створення грантових програм для підтримки розвитку технологій, автоматизації та екологічних ініціатив серед підприємців. Окрім фінансування, необхідно забезпечити доступ до консультаційних послуг і тренінгів, що дозволяють підвищити професійні навички, освоїти міжнародні стандарти ведення бізнесу та покращити конкурентоспроможність на глобальних ринках. Інституції також повинні сприяти участі українських ФОП у міжнародних виставках, програмах стажування та ініціативах економічної співпраці, що сприятиме інтеграції до міжнародних бізнес-спільнот.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Ефективна система нормативно-облікового забезпечення діяльності ФОП є інструментом оптимізації як діяльності самих підприємців, так і стабілізації вітчизняної національної економіки загалом в умовах воєнного стану та у повоєнний період.

2. Створення такої системи потребує комплексного підходу для врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та наразі має залучати державні органи та міжнародні інститути для:

- допомоги в організації первинного обліку, зокрема на основі сучасних інформаційних технологій, та інтерпретації нормативних вимог до діяльності, обліку, звітності, оподаткування;

- консультаційної та фінансової підтримки, зокрема на основі створених центрів, впровадження короткострокових освітніх програм, надання податкових пільг для соціального, експортно орієнтованого, екологічного підприємництва.

Пошук облікових інструментів для забезпечення сталого розвитку малого підприємництва в Україні у повоєнний період буде напрямом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воротинцева І. В. Щодо розгляду питань порядку державної реєстрації фізичних осіб-підприємців. *Juris Europensis Scientia*. 2021. Випуск 21. С. 34-38. DOI <https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.200>.

2. Сакун А. Ж., Щербаков А. В. Трансформація податкового режиму для фізичних осіб-підприємців. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 19. С. 166-174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.20>.

3. Цимбал В. О. Характеристика правового статусу фізичної особи – підприємця. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 5. С. 344-348. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.53>.

4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://surl.li/qqrhzf>.

5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

6. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: закон України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР у редакції від 30.12.2024 р. URL: <http://surl.li/ladxsu>.

7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: закон України від 04.12.2024 р. №

4113-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text>.

10. Опендатабот проводить масштабне всеукраїнське опитування підприємств. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-tax-pool>.

11. Підвищення податків «заднім числом» збільшить зарплатну тінь в Україні на 10%. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/12/720501/>.

12. Україна планує переходити до польської моделі оподаткування ФОПів: роз'яснення від Мінфіну. URL: <http://surl.li/hlmtgt>.

13. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.

REFERENCES

1. Vorotyntseva I. V. (2021). Shchodo rozghliadu pytan poriadku derzhavnoi reiestratsii fizychnykh osib-pidpriemtsiv. *Juris Europensis Scientia*, 21, 34-38. <https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.200> [in Ukrainian].

2. Sakun A. Zh., & Shcherbakov A. V. (2024). Transformatsiia podatkovoho rezhymu dlia fizychnykh osib-pidpriemtsiv. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 19, 166-174. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.20> [in Ukrainian].

3. Tsymbal V. O. (2024). Kharakterystyka pravovoho statusu fizychnoi osoby – pidpriemtsia. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo»*, 5, 344-348. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.53> [in Ukrainian].

4. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV. Retrieved from URL: <http://surl.li/qqrhzhf> [in Ukrainian].

5. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: zakon Ukrainy vid 22.03.2012 r. № 4618-VI. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].

6. Pro zastosuvannia reiestratoriv rozrakhunkovykh operatsii u sferi torhivli, hromadskoho kharchuvannia ta posluh: zakon Ukrainy vid 06.07.1995 r. № 265/95-VR u redaktsii vid 30.12.2024 r. Retrieved from URL: <http://surl.li/ladxsu> [in Ukrainian].

7. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

8. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini: zakon Ukrainy vid 04.12.2024 r. № 4113-IX. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text> [in Ukrainian].

10. Opendatabot provodyt masshtabne vseukrainske opytuvannia pidpriemtsiv. Retrieved from URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-tax-pool> [in Ukrainian].

11. Pidvyshchennia podatkiv «zadnim chyslom» zbilshyt zarplatnu tin v Ukraini na 10%. (2024). *Ekonomichna pravda*. Retrieved from URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/12/720501/> [in Ukrainian].

12. Ukraina planuie perekhodyty do polskoï modeli opodatkovannia FOPiv: roz'iasnennia vid Minfinu. Retrieved from URL: <http://surl.li/hlmtgt> [in Ukrainian].

13. Buhaichuk V., Kryvulskyi Ye., & Hliuza K. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. Retrieved from URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.3

УДК 005.95/.96:332.1

JELClassification: M51

Дороніна О.А.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

ІНКЛЮЗИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНУ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів щодо формування інклюзивної кадрової політики регіону, що ґрунтується на європейських цінностях пріоритетними з яких є рівність, різноманітність, гідність та сприяє збалансованому розвитку його економічного простору. В результаті дослідження надано авторське тлумачення категорій «інклюзивна кадрова політика регіону», «збалансований розвиток економічного простору», «стратегія інклюзії та адаптації». Запропоновано концептуальну схему формування інклюзивної кадрової політики з акцентом на збалансований розвиток економічного простору регіону (громади). Окреслено перспективні заходи, що мають реалізуватись задля сприяння формуванню інклюзивної кадрової політики та поширенню її засад на регіональному рівні.

Ключові слова: кадрова політика, інклюзивна кадрова політика, збалансований розвиток, економічний простір, регіон, громада, стратегія інклюзії та адаптації

Рис. - 1, Літ. - 5

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

INCLUSIVE PERSONNEL POLICY AS AN ELEMENT OF BALANCED DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SPACE OF THE REGION

The article is devoted to the justification of theoretical and methodological approaches to the formation of an inclusive personnel policy of the region, which is based on European values, the priority of which are equality, diversity, dignity and contributes to the balanced development of its economic space. As a result of the study, the author's interpretation of the categories "inclusive personnel policy of the region", "balanced development of the economic space", "inclusion and adaptation strategy" is provided. A conceptual scheme for the formation of an inclusive personnel policy with an emphasis on the balanced development of the economic space of the region (community) is proposed. Promising measures are outlined that should be implemented to promote the formation of an inclusive personnel policy and the dissemination of its principles at the regional level.

Keywords: personnel policy, inclusive personnel policy, balanced development, economic space, region, strategies of inclusion and adaptation

Fig. - 1, Ref. - 5

Постановка проблеми. Актуальність досліджень щодо формування інклюзивної кадрової політики визначається зростаючою потребою сучасного суспільства у забезпеченні рівних можливостей для всіх груп населення на ринку праці та для регіонів (громад) України визначається кількома аспектами. По-перше, Україна має статус кандидата на членство в ЄС, отже всі національні (а відповідно й регіональні та корпоративні політики) мають підтримувати цінності Європейського союзу. По-друге, в умовах війни, негативні процеси, що мали місце в Україні в сфері формування, розвитку та використання людського потенціалу стали більш яскраво вираженими під впливом нових викликів, що ускладнює реалізацію кадрових політик в старому форматі на всіх рівнях соціально-економічного управління (держава, регіон, підприємство/організація). По-третє, традиційно розвиток економічного простору регіонів України відбувався нерівномірно й така нерівномірність ще підсилилась в умовах війни, що потребує особливої уваги до такого ресурсу розвитку як людські ресурси та налаштування акценту регіонального розвитку на збалансований розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика, обрана для висвітлення в даній статті є з одного боку комплексною, отже різні її аспекти (кадрова політика, інклюзія, економічний простір, збалансований розвиток) широко висвітлюються науковцями, які є представниками різних галузей науки. Зокрема, окремі питання формування та удосконалення кадрової політики висвітлено в роботах М.Ажажа, О.Білецького, А.Колота, Г. Мазур, О. Мазура, Д.Мазура, Г.Назарової, І.Петрової, Л.Шаульської та інших. З другого боку, такий фокус формування інклюзивної кадрової політики регіону є доволі новим, а отже наукових досліджень, що комплексно розкривають зазначену проблематику у вітчизняній економіці наразі бракує.

Дане дослідження є логічним продовженням наших попередніх наукових пошуків [1], результати яких наразі адаптовуються до сучасних викликів та є частиною проєкту ЄС «Еразмус+» за напрямом Жан Моне «Збалансований територіальний розвиток в ЄС» (101127100 — BOON — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH), що реалізується колективом науковців Донецького національного університету імені Василя Стуса [2].

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів щодо формування інклюзивної кадрової політики регіону, що ґрунтується на європейських цінностях пріоритетними з яких є рівність, різноманітність, гідність та сприяє збалансованому розвитку його економічного простору.

Викладення основного матеріалу. Перш ніж висвітлювати підходи до формування інклюзивної кадрової політики, задля уніфікованого сприйняття всіма суб'єктами управління слід зупинитись на уточненні ключових термінів дослідження: інклюзія, інклюзивна кадрова політика регіону, збалансований розвиток економічного простору.

Поняття «інклюзія» увійшло в практику соціально-економічного управління із зарубіжного досвіду та використовується в широкому й звуженому контекстах.

Інклюзія (в широкому контексті) означає забезпечення рівних можливостей і доступу до ресурсів для всіх груп населення, незалежно від їхнього етнічного походження, соціального статусу, стану здоров'я чи інших характеристик. Інклюзію (у звуженому контексті) розглядають як процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (люди похилого віку, вагітні жінки, тощо) [2].

Інклюзивне зростання розглядається Комісією по зростанню та розвитку Всесвітнього банку як високе та стійке зростання економіки, яке залучає всі сектори економіки, трудові ресурси та характеризується рівністю можливостей доступу до

ринку, що надасть можливість подолати бідність [5]. Саме такий тип зростання можливий виключно в інклюзивному суспільстві, що дає можливості для розвитку інклюзивної економіки – економіки, де кожен з економічних агентів та суб'єктів соціально-економічних відносин має рівний доступ до економічних ресурсів та можливостей. У результаті, за рахунок формування нового типу соціально-трудових відносин, основним принципом яких стає анти дискримінаційний характер, створюються умови для збалансованого територіального розвитку.

Мета інклюзивного розвитку – створити сприятливе середовище для рівного доступу до можливостей, приділяючи особливу увагу найбільш вразливим і ізольованим групам населення.

У 2017 р. на Соціальному саміті в Гетеборзі Європейський Парламент, Рада та Комісія проголосили Європейський стовп соціальних прав (European Pillar of Social Rights, ЄССП), що включає 20 ключових принципів і прав, необхідних для справедливого та добре функціонуючого ринку праці та систем соціального захисту. ЄССП складається із трьох розділів [2]:

1. Рівні можливості та доступ на ринок праці.
2. Справедливі умови праці.
3. Соціальний захист та інклюзія.

Вважаємо, що саме ці складові мають становити основу сучасної кадрової політики, на якому б рівнів управління вона не формувалась.

Під *інклюзивною кадровою політикою регіону (громади)* розуміємо такий тип кадрової політики, що забезпечує рівні можливості в соціально-трудових відносинах для всіх жителів регіону (громади) незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу чи інших ознак. Вона спрямована на створення справедливого та відкритого середовища, де кожен може реалізувати свій професійний та людський потенціал.

Збалансований розвиток економічного простору пропонуємо розглядати як динамічний процес гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних чинників, спрямований на забезпечення рівномірного територіального зростання, ефективне використання ресурсів і підвищення якості життя населення. Він передбачає зменшення регіональних диспропорцій, інтеграцію економічних систем різних рівнів та формування умов для сталого розвитку, де поєднуються економічна ефективність, соціальна справедливість та екологічна безпека.

Зауважимо, що на нашу думку, інклюзивна кадрова політика є прогресивним механізмом збалансованого розвитку регіону (громади), оскільки вона формує умови для ефективного використання людського капіталу, знижує соціально-економічні диспропорції, створює базу для стійкого регіонального зростання.

Отже, визначивши сутність базових понять можна рухатись до методології формування інклюзивної кадрової політики.

Формування інклюзивних підходів у кадровій сфері дозволяє не лише зменшити соціальну нерівність, а й активізувати трудовий потенціал регіонів. Це безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності економічного простору та стимулює інноваційний розвиток. В умовах глобалізаційних викликів та децентралізації саме інклюзивна кадрова політика стає важливим чинником збалансованого територіального зростання. Вона сприяє створенню сприятливого соціально-економічного середовища, де поєднуються економічна ефективність і соціальна справедливість. Залучення до трудової діяльності осіб з особливими потребами, молоді, жінок, людей старшого віку є ключем до ефективного використання людського капіталу. Таким чином, інклюзивна

кадрова політика виступає не лише інструментом соціальної інтеграції, а й потужним драйвером розвитку економіки регіонів.

Серед ключових принципів інклюзивної кадрової політики виокремимо такі:

1. Рівність і недискримінація – забезпечення рівного доступу до роботи, посад та кар'єрного зростання для всіх громадян.
2. Доступність робочого середовища – створення умов для людей з інвалідністю (безбар'єрність, адаптація робочого місця).
3. Гендерна рівність – рівні можливості для жінок і чоловіків, боротьба з дискримінацією за ознакою статі.
4. Залучення вразливих груп – стимулювання працевлаштування молоді, ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю.
5. Підтримка різноманіття – заохочення представників різних соціальних, етнічних і вікових груп до участі в житті громади.
6. Професійний та особистістний розвиток – навчання, підвищення кваліфікації, стажування для всіх, незалежно від статусу чи походження.

На етапі формування інклюзивної кадрової політики регіону корисним може бути врахування досвіду формування інклюзивної культури та її принципів в сфері політики зайнятості, що закладають основу соціальної політики в країнах ЄС [2]:

- інклюзивна культура забезпечує рівний доступ до можливостей зростання;
- інклюзивна культура залучає до участі людей з обмеженими можливостями;
- інклюзивна культура винагороджує талант і наполегливу працю;
- інклюзивна культура визнає, що найняття співробітників з обмеженими можливостями корисний для бізнесу.

Інклюзивна кадрова політика забезпечує рівні можливості і доступ до сфери зайнятості, а також для розвитку власного людського капіталу для всіх груп населення, незалежно від їхнього етнічного походження, соціального статусу, стану здоров'я чи інших характеристик. Вона стимулює соціальну інтеграцію в регіоні; є основою подолання бідності та зростання добробуту населення; підтримує збалансований територіальний розвиток економічного простору регіону та є чинником повоєнного відновлення економіки України.

Фахівці зазначають, що інклюзивна політика виходить за рамки дотримання нормативних вимог і створюють культуру, в якій працівники відчують себе в безпеці, їх цінують і розширюють їхні можливості. Вона допомагає запобігти всім формам дискримінації та упередженості, чітко окреслюючи очікування та стандарти. Інклюзивна політика повинна мати структурований і чіткий формат, щоб бути зрозумілою і доступною для всіх [4]. Очевидно, що якщо на рівні регіону в цілому сформовано саме інклюзивну кадрову політику, місцевий бізнес на рівні підприємств та фірма також бути заохочений, а в деяких випадках й вимушений формувати кадрову політику на засадах інклюзії.

Формування регіональної кадрової політики на засадах інклюзії в умовах війни уповільнюється, а в окремих регіонах – перешкоджається низкою регульованих та нерегульованих викликів, серед яких вважаємо за доцільне зосередити увагу суб'єктів кадрової політики на таких:

- уповільнення темпів економічної активності бізнесу та (або) погіршення соціально-економічних показників стану регіональної економіки;
- зменшення кількості робочої сили та погіршення її характеристик (старіння населення, погіршення показників здоров'я тощо);
- зростання міграції та безробіття в регіоні;

зниження доходів населення;
поглиблення професійного і кваліфікаційного дисбалансу попиту та пропозиції на регіональному ринку праці
поширення нестандартної та тіньової зайнятості;
зниження продуктивності праці;
збільшення навантаження на окремі регіональні ринки праці;
зростання представництва на ринку праці представників соціальних категорій, які потребують особливої уваги та окремих інтеграційних стратегій (ветерани, ВПО, цивільні громадяни, які постраждали від війни тощо);
погіршення умов регулювання ринку праці через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища.

В інклюзивну кадрову політику мають бути закладені такі інструменти, що будуть підтримувати зазначені нижче можливості, аспекти:

нульова дискримінація — заборона упередженого ставлення до різних громадян в будь-якій формі;

рівні можливості — відкритий доступ до вакансій, кар'єрного росту, навчання та інших складників кадрової політики;

безпечне середовище як у фізичному, так і моральному вимірах;

діалог і повага — здатність слухати, приймати інакші думки, культури, потреби;

доступність — адаптація простору та процесів для всіх працівників.

Позитивною практикою під час формування та запровадження інклюзивної кадрової політики має стати залучення до цих процесів зацікавлених осіб, оскільки саме вони є носіями первинної та об'єктивної інформації щодо реальних потреб представників тих чи інших соціальних груп, можливих обмежень та дискримінаційних проявів в сфері праці відносно цієї групи. Тож важливо уважно ідентифікувати всіх стейкхолдерів (з урахуванням особливостей регіону), створити їх мапу, налаштувати комунікаційний план реальної взаємодії з ними (а не формальних зустрічей, що не дають результату) та результати зворотного зв'язку від них закладати у визначення (корегування) пріоритетів та (або) інструментів кадрової політики в регіоні, наближаючи її до інклюзивної.

З використанням попередніх напрацювань [1, с.227] запропонуємо концептуальну схему формування інклюзивної кадрової політики регіону (рис.1) з акцентом на збалансований розвиток його економічного простору

Зауважимо, що підґрунтям формування інклюзивної кадрової політики має бути стратегія інклюзії і та адаптації до повноцінної діяльності в економічному просторі всіх груп населення, які проживають на певній території, а особливо тих, хто мають особливі потреби та потребують підвищеної уваги з боку суб'єктів, які реалізують кадрову політику. В сучасних умовах до таких категорій можна віднести зокрема, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та соціально вразливі категорії.

Інклюзія через інтеграцію створює умови для включення людини в економічний та соціальний простір, а адаптація забезпечує її комфортне входження та ефективне функціонування в певній організаційній системі (підприємство, ринок праці, освіта тощо). Разом вони формують ядро інклюзивної кадрової політики, яка поєднує соціальну справедливість і економічну ефективність.

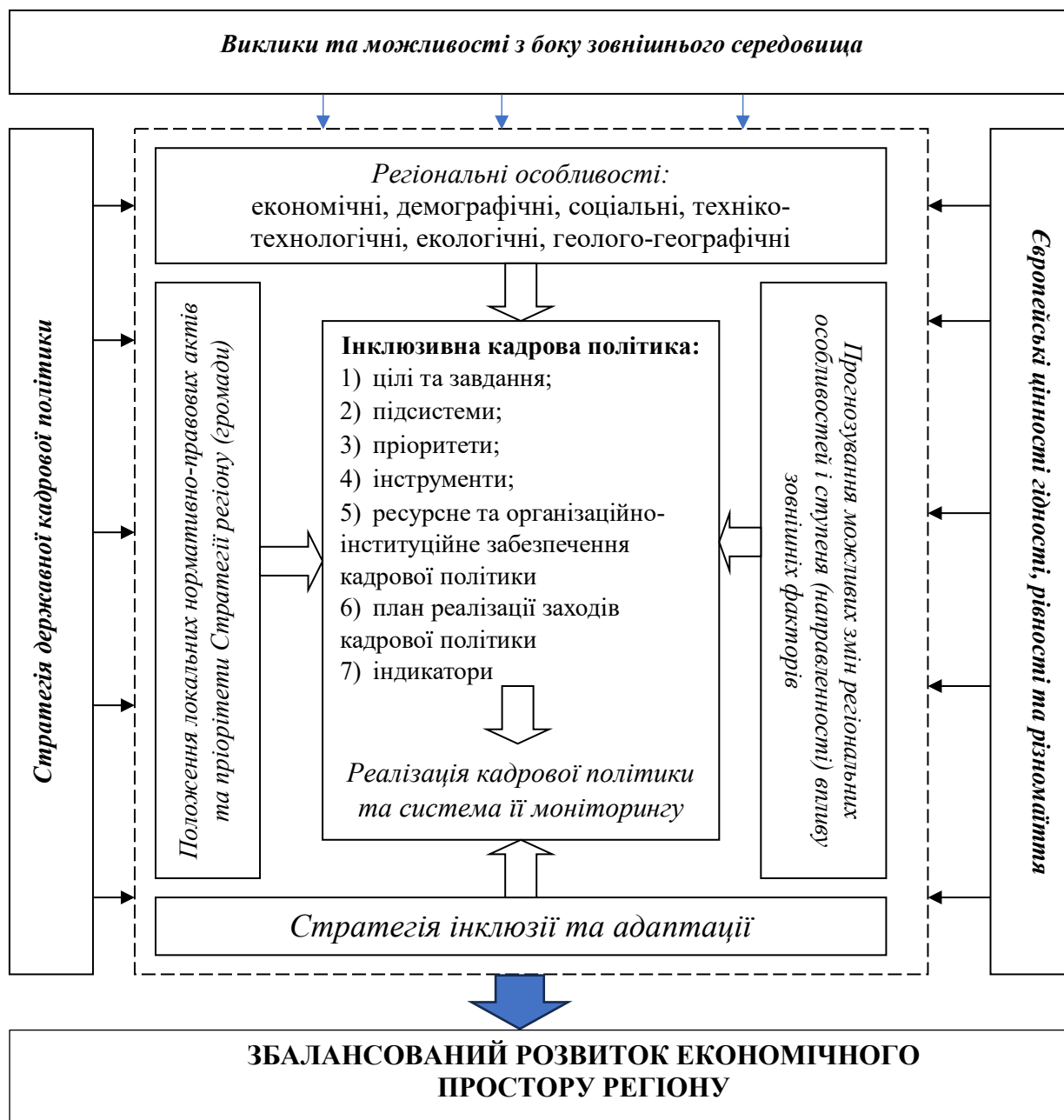


Рисунок 1 - Концептуальна схема формування інклюзивної кадрової політики регіону

Джерело: розроблено автором

Стратегія інклюзії та адаптації — це цілісна управлінська концепція кадрової політики, спрямована на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників і створення умов їх ефективного включення в трудові колективи. Вона поєднує механізми соціальної інтеграції та підтримки різноманітних груп населення з індивідуалізованими підходами до професійного та соціально-психологічного пристосування працівників. Реалізація такої стратегії сприяє зміцненню соціальної справедливості, підвищенню продуктивності праці та формуванню збалансованого економічного простору регіону.

При розробці кадрової політики є важливими також чіткість і конкретність. Важливо, щоб ця політика була прямолінійною і точною, не залишаючи місця для

двозначності. Вона повинна чітко окреслювати очікувану поведінку, стандарти та практики, які підтримують інклюзивність, а також наслідки недотримання суб'єктами кадрової політики цих стандартів. Такий рівень деталізації гарантує, що кожен її суб'єкт, незалежно від його ролі чи досвіду, розуміє, чого від нього очікують і що є неприйнятною поведінкою. Чіткі політики допомагають усунути плутанину та створюють міцну основу для підзвітності. Вони слугують орієнтиром для щоденної взаємодії та процесів прийняття рішень, гарантуючи, що інклюзивність - це не просто концепція, а практична, невід'ємна частина культури соціально-трудових відносин [4].

На думку експертів, інклюзивна кадрова політика має охоплювати низку антидискримінаційних політик, серед яких такі [4]:

1. Антидискримінаційна політика, що захищає людей з інвалідністю та іншими захищеними ознаками, такими як раса, гендерна ідентичність, сексуальна орієнтація, вік та сімейний стан тощо.

2. Політика залучення різноманітної робочої сили, що окреслює стратегії залучення та найму різноманітної робочої сили.

3. Політика рівних можливостей для кар'єрного зростання, незалежно від характеристик людини та її приналежності до певної соціальної групи.

4. Гнучка робоча політика, яка передбачає гнучкий графік роботи, віддалену роботу та інші механізми для задоволення різних потреб.

5. Політика пристосування, що визначає, як організація приймає людей з інвалідністю та забезпечує їх пристосування.

6. Політика запобігання домаганням, спрямована на запобігання всім формам домагань, включаючи сексуальні домагання та системний расизм.

7. Політика рівної оплати праці, яка зобов'язує проводити регулярний аудит рівності оплати праці для забезпечення справедливої компенсації.

Серед перспективних заходів, що мають реалізуватись, перш за все на національному рівні, а потім - каскадуватись на рівень регіонів задля сприяння формуванню інклюзивної кадрової політики та поширенню її засад на регіональному рівні слід виокремити такі:

1. Розвиток культури інклюзії та безбар'єрності.

2. Визнання унікальності та різноманітності індивідуальних суб'єктів кадрової політики (де-факто).

3. Розробка «робочих» національних, регіональних та місцевих програм та планів інклюзії на ринку праці й подолання бар'єрності.

4. Впровадження інтеграційних стратегій для соціальних груп, які потребують підвищеної уваги в процесах управління персоналом (ветерани, ВПО, молодь, особи похилого віку та ін.).

5. Зміцнення соціальної взаємодії, соціального партнерства та соціальної відповідальності в системі кадрової політики.

6. Адаптація системи освіти під вимоги інклюзивного ринку праці та кадрової політики, зокрема:

- підготовка фахівців, готових працювати на інклюзивному ринку праці;

- рескілінг та апскілінг представників соціально вразливих груп населення;

7. Розширення сфери імплементації норм ЄС щодо реалізації інклюзивної соціальної та кадрової політики

8. Диверсифікація джерел ресурсного забезпечення інклюзивної кадрової політики.

Висновки. Інклюзивна кадрова політика відіграє визначальну роль для збалансованого територіального розвитку економічного простору регіону, що характеризується відсутністю надмірних диспропорцій між різними громадами та гармонійним поєднанням економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки. Політика інклюзії є основою для створення культури поваги, рівності та приналежності. Позитивні ефекти її впливу проявлятимуться для всіх її суб'єктів та полягатимуть, зокрема, в такому:

зниження безробіття та зростання рівня працевлаштування на робочі місця з гідними умовами праці;

протиція вимушеної соціальної ізоляції та зростання рівня залученості всіх груп громадян до життя громади;

соціальне зближення через зменшення соціальних і економічних розбіжностей між різними регіонами ЄС. Політика інклюзії спрямована, в тому числі й на забезпечення того, щоб усі регіони мали рівний доступ до можливостей і ресурсів;

сприяння місцевому розвитку. Застосування принципів інклюзії на місцевому рівні сприяє створенню здорових та життєздатних громад.

забезпечення гендерної інклюзії, сприяючи рівноправ'ю для чоловіків і жінок у всіх сферах суспільства, включаючи економіку, освіту та участь у прийнятті рішень.

розвиток мультирівневого управління (активне залучення різних рівнів управління, від місцевого до національного та європейського) та забезпечення його наступності.

Отже, перспективи подальших наукових пошуків за даною тематикою пов'язані із розробки системи індикаторів, що визначають рівень інклюзивності кадрової політики регіону та обґрунтуванні системи управлінських заходів з урахуванням особливостей економічного простору окремих груп регіонів країни залежно від їх поточного стану в умовах війни та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
2. Орехова Т.В., Дороніна О.А., Окуньовська Ю.В., Трегубов О.С. Збалансований територіальний розвиток в ЄС: підручник / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця, 2024. 205 с.
3. Як регіональна політика може сприяти збалансованій відбудові: дискусія. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/yak-rehionalna-polityka-mozhe-spryiaty-zbalansovaniividbudovi-dyskusiiia-65bc395d-852c-4388-a07d-8465cfcb2377>
4. Keller Ethan. 9 стратегій створення та підтримки інклюзивної політики у 2024 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/9-strategies-for-creating-and-maintaining-inclusive-policies-in-2024/>
5. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf

REFERENCES

1. Doronina O.A. Teoriia ta praktyka formuvannia bahatorivnevoi kadrovoi polityky v konteksti zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini: monohrafiia. Donetsk: DonNU, 2013. 395 s.
2. Oriekhova T.V., Doronina O.A., Okunovska Yu.V., Trehubov O.S. Zbalansovanyi terytorialnyi rozvytok v YeS: pidruchnyk / za zah. red. T.V.Oriekhovoi. Vinnytsia, 2024. 205 s.

3. Як регіональна політика може сприяти збалансованій відбудові: дискусія. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/yak-rehionalna-polityka-mozhe-spryiaty-zbalansovani-vidbudovi-dyskusiia-65bc395d-852c-4388-a07d-8465cfc2377>
4. Keller Ethan. 9 стратегій створення та підтримки інклюзивної політики у 2024 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/9-strategies-for-creating-and-maintaining-inclusive-policies-in-2024/>
5. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.4

УДК 339.9

JELClassification: P33

Деркач Е. М.,

д-р юрид. н., професор,

професор кафедри конституційного, міжнародного і кримінального права

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6673-589X

derkach@donnu.edu.ua**Хаджинов І. В.,**

д-р екон. н., професор, ректор

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-3909-3171

i.khadzhynov@donnu.edu.ua

ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Торгівля є важливим показником процвітання Європи та її ролі у світі. ЄС глибоко інтегрований у глобальні ринки як в контексті імпорту необхідних товарів, так і експорту власної продукції. Оскільки 27 держав-членів ЄС поділяють єдиний ринок і зовнішній кордон, вони також мають спільну торговельну політику. Країни ЄС ведуть колективні переговори як у Світовій організації торгівлі (СОТ), де встановлюються та дотримуються правила міжнародної торгівлі, так і з індивідуальними торговельними партнерами. Такий підхід дозволяє ЄС говорити єдиним голосом на міжнародній арені, що посилює його позиції у торговельних переговорах. Це особливо важливо у сучасному глобалізованому світі, де економіки часто об'єднуються в регіональні блоки.

Відкритість торговельної політики ЄС зробила його найбільшим гравцем у світовій торгівлі та привабливим регіоном для ведення бізнесу. Завдяки розвитку сучасних транспортних та комунікаційних технологій стало значно простіше виробляти, купувати та продавати товари на глобальному рівні, що відкриває нові можливості для європейських компаній будь-якого розміру вести торгівлю за межами Європи.

Україна є активним учасником глобальних торгово-економічних процесів. Виникнення нових викликів, істотно змінюваного законодавства (зокрема, скасування Господарського кодексу України як правового підґрунтя ЗЕД) та нових векторів державної зовнішньоторговельної політики обумовлює необхідність переосмислення на доктринальному рівні проблем, пов'язаних зі здійсненням зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС та шляхів їх подолання.

У статті висвітлюються тенденції розвитку зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС в умовах глобальних викликів та обґрунтовуються пропозиції щодо удосконалення законодавчого забезпечення такої діяльності.

Дослідження виконано в межах проєкту Еразмус+ напряму Жан Моне «Свобода руху товарів, послуг та осіб: досвід ЄС для України» Jean Monnet Module 101127358–FREEGOOD–ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

Фінансується Європейським Союзом. Висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського

виконавчого агентства з освіти та культури (EACEA). Ні Європейський Союз, ні EACEA не можуть нести за них відповідальність.

Ключові слова: зовнішня торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоторговельна діяльність, *acquis* ЄС, Угода про асоціацію, поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі, перевезення вантажів, експорт товарів, ланцюги постачання

E. Derkach,

Doctor of Law, Professor,

Professor of the Department of Constitutional, International and Criminal Law

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6673-589X

derkach@donnu.edu.ua

I. Khadzhynov,

Doctor of Economics, Professor, Rector

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-3909-3171

i.khadzhynov@donnu.edu.ua

IMPLEMENTATION OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES BETWEEN UKRAINE AND THE EU UNDER GLOBAL CHALLENGES: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT

Because the 27 EU Member States share a single market and a single external border, they also have a single trade policy. EU Member States speak and negotiate collectively, both in the World Trade Organization, where the rules of international trade are agreed and enforced, and with individual trading partners. This common policy enables them to speak with one voice in trade negotiations, maximising their impact in such negotiations. This is even more important in a globalised world in which economies tend to cluster together in regional groups.

The openness of the EU's trade regime has meant that the EU is the biggest player on the global trading scene and remains a good region to do business with. Thanks to the ease of modern transport and communications, it is now easier to produce, buy and sell goods around the world which gives European companies of every size the potential to trade outside Europe.

Trade is an important indicator of Europe's prosperity and place in the world. The bloc is deeply integrated into global markets both for the products it sources and the exports it sells. The EU trade policy is one of the main pillars of the EU's relations with the rest of the world.

Recent trends in development of Ukraine-EU foreign trade in light of global challenges are highlighted and the proposals for legislative improvement for such activities are provided by the authors.

The study was performed within implementation of the EU-funded Programme Erasmus+ Jean Monnet project "Free Movement of Goods, Services and People: EU Experience for Ukraine" 101127358 – FREEGOOD – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Key words: foreign trade, foreign economic activity, foreign trade activity, EU *acquis*, EU-Ukraine Association Agreement, Deep and Comprehensive Free Trade Area, freight transportation, export of goods, supply chains.

Постановка проблеми. У сучасних умовах змінюються традиційні підходи до організації та здійснення зовнішньоторговельної діяльності під впливом геополітичних конфліктів, віртуалізації міжнародного бізнесу, обмеження перевезень у внутрішньому

та міжнародному сполученні, що обумовлює переорієнтацію торговельних потоків не лише на національному, а й на глобальному рівні. У Стратегії економічного зростання України в умовах війни та післявоєнного відновлення, розробленої Boston Consulting Group та аналітичним центром “We Build Ukraine” логістику зазначено одним з чотирьох ключових драйверів зростання української економіки.

За словами Президента Міжнародної федерації експедиторських асоціацій (FIATA) Тургута Еркескіна: «У 2025 році світова економіка перебуває на переломному етапі. Економічне зростання, інфляція, геополітична напруга та зміна торговельної політики впливатимуть на ланцюги постачання та логістику. Розуміння динаміки цих показників є ключовим для бізнесу, аби орієнтуватися в умовах невизначеності та використовувати нові можливості» [1].

До глобальних викликів, які впливають на світову морську логістику, можна віднести переорієнтацію ланцюгів постачання на глобальному рівні через кризу в Червоному морі (Суецькому каналі) з листопада 2023 р., блокаду морських портів України з 2022 р., блокаду пунктів пропуску на польському кордоні у зв'язку з тимчасовою лібералізацією перевезень вантажів для українських перевізників, торгіву війну США[2], скасування Господарського кодексу України як правового підґрунтя зовнішньоекономічної діяльності та інших видів господарської діяльності тощо. У 150-му випуску FIATA [1] до ключових напрямів, що формують майбутнє світової логістики і торгівлі віднесено: страхування ризиків експедиторів, використання угод про вільну торгівлю, побудову сучасної авіаційної логістики майбутнього, оптимізацію ключових мультимодальних транспортних коридорів, стійкість і декарбонізацію, кібербезпеку в логістиці. У випуску FIATA зазначено, що майбутнє ланцюга постачання та логістики у 2025 р. буде сформовано шляхом поєднання економічних, геополітичних та технологічних факторів, а інвестиції в інфраструктуру, порти, залізниці та діджиталізацію стане ключовим у забезпеченні “безшовної” торгівлі. Впровадження цифрового підходу допомагає модернізувати логістику, зокрема цифровий оборотний мультимодальний коносамент FIATA (Digital Negotiable FIATA Multimodal Transport Bill of Lading (eFBL) трансформує світову торгівлю шляхом заміни паперового коносаменту і впроваджується для покращення ефективності ланцюгів постачання.

В умовах воєнного стану здійснення комерційних перевезень вантажів ускладнено як в національному, так і в міжнародному сполученні, що обумовлює необхідність пошуку альтернативних логістичних маршрутів з використанням усіх видів транспорту задля попередження глобальної продовольчої небезпеки та експорту українського зерна та інших сільськогосподарських товарів, побудови нових експортних коридорів та встановлення нових інфраструктурних зв'язків в рамках відбудови України, що також актуалізує питання щодо усунення бар'єрів та лібералізації торгівлі та транскордонних перевезень вантажів.

Свобода руху передбачає можливість вільної торгівлі товарами, послуг, робочої сили та капіталу на основі спільних для ЄС правил і процедур. Цей принцип є ключовим для створення і розвитку внутрішнього ринку [3]. Однак у контексті воєнного стану реалізація цього принципу стикається з численними викликами. З одного боку, ЄС надав Україні безпрецедентні можливості: скасування митних зборів та тарифів, спрощення процедур перетину кордону для громадян України, а також підтримку українських експортерів. З іншого боку, військові дії, логістичні проблеми, загрози безпеці та зміни у внутрішній економічній політиці як України, так і країн ЄС ускладнюють функціонування єдиного ринку.

Дія регіональних торговельних угод призводить до зменшення експорту для країн, які не входять до таких інтеграційних об'єднань, а також зміну торговельних потоків на користь країн-членів. В свою чергу, зменшення або скасування мит між членами угоди збільшує використання нетарифних методів для захисту внутрішнього ринку. Аналіз нетарифних бар'єрів та їх вплив на імпорт показує, що понад 27 % імпорту розвинених країн підпадає під дію нетарифних бар'єрів, а для країн, що розвиваються, цей показник перевищує 34 % [4].

З моменту створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС в рамках Угоди про асоціацію, країни стали основними торговельними партнерами. Подальший розвиток і поглиблення відносин між Україною та ЄС пов'язаний з набуттям Україною статусу держави-кандидата у члени ЄС у 2022 р., подальшим наближенням законодавства України до права ЄС, реалізацією докорінних політичних, соціально-економічних, правових та інституційних реформ, спрямованих на розбудову ринкової економіки.

У Програмі підтримки економіки України на 2024-2027 рр. (*Ukraine Facility Plan*) [5], у якій передбачено впровадження реформ задля подальшого економічного відновлення та розвитку, а також інтеграції України до ЄС, транспортну та експортну логістику віднесено до ключового сектору для експортоорієнтованого розвитку; підкреслено необхідність модернізації транспортного сектору України та тіснішу інтеграцію як з ЄС, так і зі світовою економікою, модернізації логістичних систем та мереж TEN-T, шляхів експорту до ЄС; формування конкурентного ринку залізничних перевезень, покращення портових послуг з метою стимулювання економічного зростання.

На Україну, як надійного трансконтинентального партнера із транзиту для сусідніх країн, провідного світового експортера зернових культур та олії, покладено особливу відповідальність за збереження існуючих та створення нових транспортних коридорів та логістичних систем, які б забезпечували сполучення з країнами Центральної та Східної Європи. Так, України є найбільшим експортером соняшникової олії (понад 50 % світового експорту, на третьому місці з експорту рапсу (20 %), та ячменю (18 %), на четвертому місці — кукурудзи (16 %) та на п'ятому — пшениці (12 %)) [6]. Україна забезпечує понад половину Світової продовольчої програми (*World Food Programme*) з поставки пшениці [7].

Згідно з Національною економічною стратегією на період до 2030 р., затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179, одним із напрямів стратегічного курсу економічної політики до 2030 р. передбачено міжнародну економічну політику і торгівлю. Серед основних завдань для досягнення стратегічних цілей у Стратегії визначено забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків, поглиблення торговельної співпраці з ЄС тощо. [8]. Зазначене обумовлює доцільність переосмислення питань регулювання зовнішньоторговельної діяльності в сучасних умовах глобальних викликів.

Основні проблеми, що потребують наукового аналізу, включають:

- логістичні бар'єри: зруйнована інфраструктура, блокування транспортних коридорів та перевантаженість пунктів пропуску;
- правові аспекти: зміни в регулюванні господарського, митного, транспортного законодавства у відповідь на нові виклики;
- економічні наслідки: вплив безмитної торгівлі на український бізнес та економіку ЄС;

- соціальні питання: трудова міграція, інтеграція біженців та забезпечення їх соціального захисту;
- безпекові ризики: боротьба з контрабандою, кіберзагрозами та потенційними диверсіями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань здійснення торговельної діяльності присвятили свої праці вітчизняні та іноземні представники економічної (іноземні дослідники: Р. Болдуїн, А. Вінтерс та ін.; вітчизняні - Я. Жаліло, А. Філіпенко, О. Шнирков та ін.) та юридичної наук (Є. Білоусов, О. Гончаренко, Г. Гулевська, В. Хасанова, К. Хрімлі та ін.). Однак питання здійснення зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС в умовах сучасних глобальних викликів потребують окремого міждисциплінарного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є висвітлення тенденцій розвитку зовнішньоторговельної діяльності між Україною та ЄС в умовах глобальних викликів та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення законодавчого забезпечення такої діяльності.

Виклад основного матеріалу. З усталених позицій вітчизняних представників економічних наук, які в подальшому часто матеріалізуються в конструкції правових норм, зовнішньоторговельна діяльність є комплексом системоутворюючих факторів, покладених в основу єдиного технологічного процесу виробництва і реалізації експортної продукції відповідно до обраної суб'єктом господарювання зовнішньоекономічної стратегії, а також формами і методами роботи на закордонних ринках [9]. Зовнішньоторговельна діяльність здійснюється суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, до яких, за змістом ст. 3 Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, належать фізичні особи-підприємці, юридичні особи, об'єднання осіб; філії та представництва юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави; спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України тощо.

Зовнішньоторговельна діяльність є підприємницькою діяльністю в системі міжнародного обміну товарами, послугами, роботами, інформацією і результатами інтелектуальної діяльності, пов'язаної з підготовкою та здійсненням зовнішньоторговельних операцій та угод. До особливих режимів зовнішньоторговельної діяльності належать транскордонна торгівля і вільні економічні зони. Зовнішньоторговельна діяльність є різновидом зовнішньоекономічної діяльності, характерною ознакою якої є міжнародна купівля-продаж товарів і послуг, а також міжнародне переміщення матеріальних, грошових трудових і інтелектуальних ресурсів [9].

Відповідно до Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” основними видами зовнішньоторговельної діяльності є експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; спільна підприємницька діяльність; надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших послуг (ст. 4 ЗУ “Про зовнішньоекономічну діяльність”).

Важливим елементом забезпечення стабільної економічної ситуації України є збереження та нарощування товарообігу між Україною та її стратегічними торговельними партнерами, зокрема країнами ЄС [10].

У 1993 р. Р. Болдвін спрогнозував розширення регіональних торговельних союзів, таких як ЄС, описавши його через ефект доміно: «Політична рівновага в країнах, яка утримується між силами «за» і «проти» членства в регіональних об'єднаннях, визначає позицію урядів щодо торговельної лібералізації. Виробники, які експортують товари до країн регіональних блоків, є впливовою силою на підтримку вступу. Події, що призводять до глибшої інтеграції в середині блоку, знижують прибутки експортерів з країн, які залишаються поза межами цього об'єднання. Це спонукає їх активніше просувати ідею вступу до блоку. Посилення політичної активності змінює внутрішню рівновагу, і деякі країни вирішують приєднатися. Розширення блоку ще більше шкодить тим, хто залишився поза ним, адже тепер вони втрачають доступ до ще більшої кількості ринків. Цей другий етап знову стимулює хвилю політичної підтримки членства, і блок знову зростає. У результаті з'являються все більші регіональні торгові об'єднання, а сам регіоналізм починає стрімко поширюватися, немов пожежа» [11].

Україна є сімнадцятим найбільшим торговельним партнером ЄС, на неї припадає близько 1 % від загальної торгівлі ЄС товарами: 2023 р. це становило 55 млрд євро, тобто торгівля товарами подвоїлася з моменту набуття чинності поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі у 2016 р. [12].

Повномасштабне вторгнення спричинило значні зміни в географічній структурі імпорту та експорту України. Внаслідок блокади українські порти втратили статус основних експортних воріт країни, тому роль автомобільного та залізничного транспорту суттєво зросла, а західні сухопутні кордони України стали основними коридорами для зовнішньої торгівлі. ЄС зміцнив свою роль основного торговельного партнера і в експорті, і в імпорті, а Польща вперше в історії стала лідером у торговельному обігу України [12].

Польща є транзитною країною для провідних західних економік ЄС, як-от Німеччини, Франції та Нідерландів, тобто майже половина товарів з ЄС в Україну надходить з Польщі або проходить через її територію. В експорті цей показник дещо нижчий [12].

Статистика зовнішньої торгівлі (торгівля між державами-членами ЄС і третіми країнами) не враховує операції, що стосуються товарів, які знаходяться в режимі транзиту, на митному складі або мають тимчасове ввезення (наприклад, для торговельних ярмарків, тимчасових виставок, тестувань тощо). Такий підхід відомий як "спеціальна торгівля". При цьому країною-партнером для експорту вважається країна остаточного призначення товарів, а для імпорту – країна походження товарів.

У IV кварталі 2024 р. порівняно з попереднім кварталом імпорт ЄС з України зменшився на 1,8 %, тоді як експорт ЄС в Україну зріс на 9,3 % (рис. 1). Порівняно з тим самим кварталом попереднього року, імпорт та експорт зросли на 9,2 % та 16,7 % відповідно. Пік імпорту ЄС припав на IV квартал 2022 р., а експорту до України – на IV квартал 2024 р. Активне сальдо торгівлі ЄС з Україною досягло піку в четвертому кварталі 2024 р. на рівні 5,8 млрд євро.

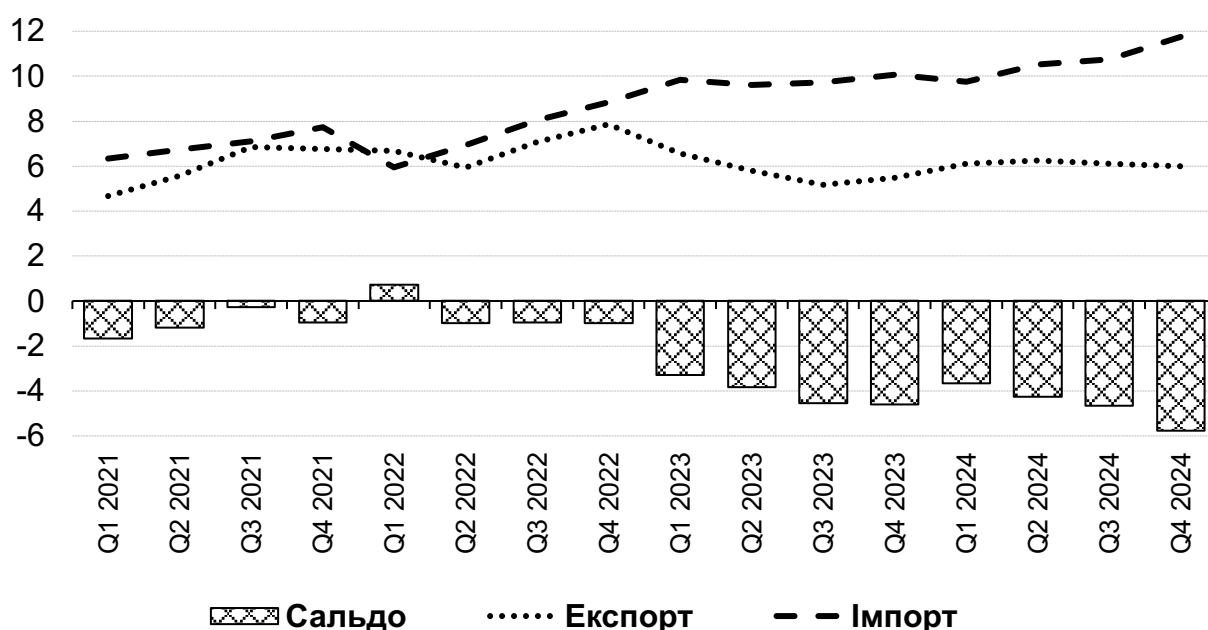


Рисунок 1 - Щоквартальні обсяги торгівлі України з ЄС протягом 2021-2024 рр. з урахуванням сезонності, млрд євро [13]

Якщо дивитися на зміни частки України в імпорті за межі ЄС, то вони становили 1,0 % як у I кварталі 2022 р., так і в IV кварталі 2024 р. (рис. 2). Натомість частка України в експорті за межі ЄС постійно зростала з 1,0 % у I кварталі 2022 р/ до 1,8 % у IV кварталі 2024 р.



Рисунок 2 - Щоквартальний торговельний баланс між ЄС та Україною за товарними групами за 2021-2024 рр., млрд євро [13]

Ця частина дослідження зосереджена на 6 продуктах, які були обрані через їх частку в загальному імпорті поза межами ЄС або їх обсяги в грошовому еквіваленті.

Оскільки деякі з цих продуктів мають сильний сезонний компонент, їх можна ґрунтовно аналізувати лише протягом 12-місячних періодів.

4 червня 2022 р. ЄС запровадив тимчасову повну лібералізацію торгівлі та призупинення заходів захисту торгівлі, що призвело до різкого збільшення імпорту ЄС з України кількох сільськогосподарських продуктів. Це спричинило викривлення на ринках цих продуктів у сусідніх з Україною країнах, що призвело до запровадження тимчасових обмежувальних заходів щодо експорту українських продуктів харчування 2 травня 2023 р. Ці заходи завершилися 15 вересня 2023 р., в той же час Україна мала запровадити ефективні заходи для контролю за експортом цих продуктів. Рисунок 3 ілюструє частку 6 груп товарів у 2022-2024 рр.

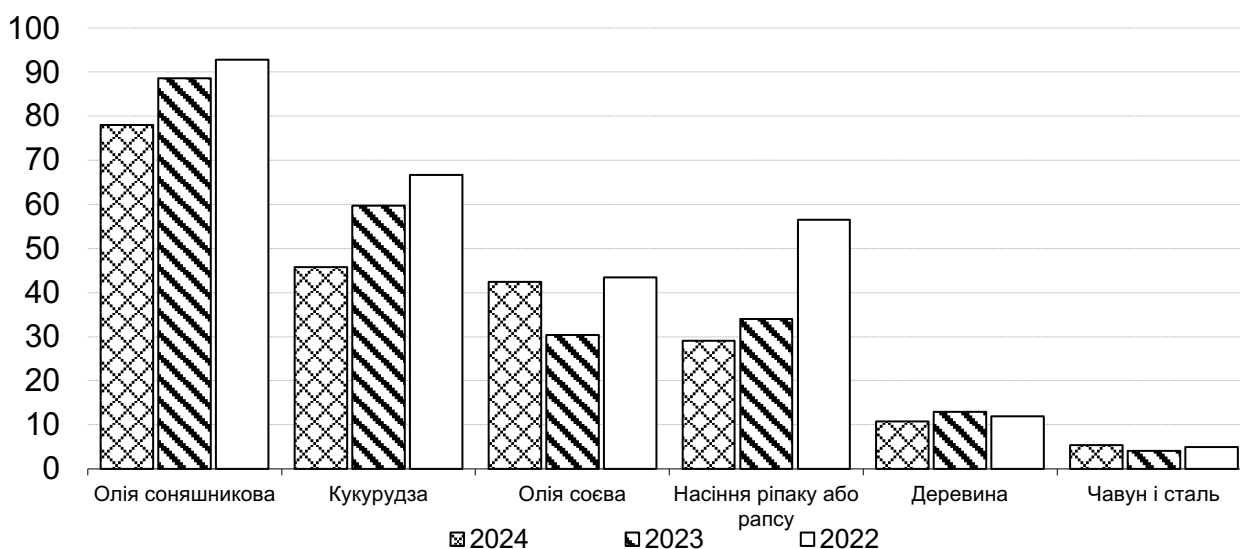


Рисунок 3 - Частка України в імпорті окремих товарів країнами ЄС, % [13]

Ситуацію на ринку соняшникової олії ЄС можна охарактеризувати такими тенденціями (табл. 1):

- частка України в загальному імпорті соняшникової олії поза ЄС значно зросла з 79,3 % у 2022 р. до 93,5 % у 2024 р.;
- значне скорочення імпорту з інших країн (Сербії, Молдови, Боснії і Герцеговини) та вихід з ринку ЄС Росії (з 3,2 % у 2022 р. до 0,1 % у 2024 р.);
- консолідація ринку, де основний обсяг імпорту концентрується в Україні, частка всіх інших країн впала з 5,8 % у 2022 р. до 1,2 % у 2024 р.

Таблиця 1 - Основні країни-партнери з імпорту соняшникової олії поза меж ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Україна	79,3	88,8	93,5
Молдова	7,1	2,7	1,5
Росія	3,2	0,1	0,1
Сербія	2,8	4,3	2,6
Боснія і Герцеговина	1,2	1,3	0,6
Велика Британія	0,6	1,3	0,5
Інші	5,8	1,5	1,2

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

У IV кварталі 2024 р. імпорт соняшникової олії з України до ЄС, виміряний за обсягами торгівлі в тонах, був на 26 процентних пунктів (п.п.) вищим за рівень IV кварталу 2021 р. Оскільки ціна за тону знизилися, обсяг торгівлі в тонах зріс на 14 п.п. Імпорт соняшникової олії до ЄС має чіткий сезонний характер, виходячи з обсягів торгівлі в тонах та грошовому еквіваленті, які тісно пов'язані з періодом її виробництва. Повномасштабне вторгнення призвело до різкого зростання ціни за тону соняшникової олії у II кварталі 2022 р. У наступних кварталах вартість тони продукції поступово знижувалася, але в останні три квартали 2024 р. знову зростає.

У IV кварталі 2024 року імпорт кукурудзи з України до ЄС, як у фізичному обсязі, так і у грошовому вираженні, був приблизно на 30 п.п. вищим за рівень IV кварталу 2021 р. (табл. 2.). Подібно до соняшникової олії, внутрішньорічні зміни імпорту кукурудзи до ЄС відображені у показниках вартості та обсягу, які досягли піку у I кварталі 2023 р.

Таблиця 2 - Основні країни-партнери з імпорту кукурудзи поза межами ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Україна	47,3	61,5	67,3
Бразилія	32,2	17,1	7,3
Канада	5,0	8,5	5,3
США	4,0	1,5	7,6
Сербія	3,2	1,9	5,4
Росія	1,4	2,2	1,0
Велика Британія	0,9	1,1	1,4
Інші	6,0	6,2	4,7

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

Ринок кукурудзи ЄС можна охарактеризувати такими тенденціями:

- частка України в загальному імпорті кукурудзи поза меж ЄС значно зросла з 47,3 % у 2022 р. до 67,3 % у 2024 р.;
- відносна стабільність сукупної частки Канади та США на ринку кукурудзи ЄС, що коливалась від 10 до 12 відсотків протягом 2022-2024 рр.;
- зниження частки Бразилії з 32,2 % у 2022 р., різким падінням у 2023 р. до 17,1 % і продовженням скорочення частки у 2024 р. до 7,3 %;
- зменшення частки інших країн, окрім Сербії, частка якої зросла з 1,9 % у 2022 р. до 5,4 % у 2024 р.;
- практично відсутня роль Росії з часткою 1-2 %.

У IV кварталі 2024 р. імпорт насіння ріпаку та рапсу з України до ЄС у фізичному обсязі був значно вищим, ніж у IV кварталі 2021 р. (табл. 3). Однак через суттєве зниження цін за одиницю товару, обсяги імпорту в грошовому виразі в цей період зменшилися. Імпорт насіння ріпаку та рапсу з України до ЄС має виражену сезонність.

Протягом 2022–2024 рр. структура імпорту ріпаку та рапсу поза меж ЄС зазнала значних змін, зокрема через перерозподіл часток між основними постачальниками:

- частка України в загальному імпорті ріпаку та рапсу поза межами ЄС значно зросла з 31,6 % у 2022 р. до 55,9 % у 2024 р., що свідчить про суттєве зміцнення її позицій на ринку;
- відносна стабільність сукупної частки Канади та Сербії, яка коливалась в межах 3-4 % протягом 2022-2024 рр., без значних змін у загальному розподілі ринку;

- значне скорочення частки Австралії, яка впала з 58,0 % у 2022 р. до 34,5 % у 2024 р., поступаючись ринку України;
- зниження частки інших країн, зокрема Уругваю та Молдови, які мали тимчасове зростання у 2023 р., але у 2024 р. їхня частка знову скоротилася;
- незначне зростання частки інших постачальників, що збільшилась з 2,2 % у 2022 р. до 3,0 % у 2024 р., що може свідчити про поступову диверсифікацію ринку.

Таблиця 3 - Основні країни-партнери з імпорту рапсу та ріпака поза меж ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Австралія	58,0	54,9	34,5
Україна	31,6	30,1	55,9
Канада	5,9	2,0	2,9
Сербія	1,0	1,8	1,1
Молдова	0,9	3,3	1,6
Уругвай	0,4	5,4	1,0
Інші	2,2	2,5	3,0

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

У IV кварталі 2024 р. імпорт деревини з України до ЄС у фізичному обсязі зменшився на 10 п.п. порівняно з рівнем IV кварталу 2021 р. Оскільки ціна за одиницю товару знизилася на 37 п.п., загальна вартість імпорту скоротилася на 17 п.п. за цей період (табл. 4). Пікове значення цін на імпорт деревини до ЄС було зафіксовано у II кварталі 2022 р.

Таблиця 4 - Основні країни-партнери з імпорту деревини поза меж ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Китай	21,0	20,8	25,0
Україна	11,6	12,5	11,9
Росія	10,2	0,0	0,0
США	7,9	10,5	8,1
Бразилія	6,8	6,9	6,9
Норвегія	5,2	6,9	7,8
Білорусь	4,0	0,0	0,0
Індонезія	3,3	2,9	3,0
Велика Британія	3,1	4,0	4,0
Боснія і Герцеговина	2,8	3,4	3,0
Швейцарія	2,7	3,5	3,5
Туреччина	2,6	3,7	2,9
Інші	18,8	24,9	23,9

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

Протягом 2022–2024 рр. структура імпорту деревини поза межами ЄС зазнала значних змін, зумовлених перерозподілом часток між основними постачальниками та зміною торговельних умов.

Україна залишається стабільним постачальником деревини до ЄС, з часткою 12-13 відсотків. Хоча її частка не зазнала суттєвих змін, вона займає одне з ключових місць серед постачальників, поступаючись лише Китаю та деяким традиційним лідерам ринку.

Частка Китаю в загальному імпорті деревини поза меж ЄС помітно зросла з 21,0 % у 2022 р. до 25,0 % у 2024 р., що свідчить про зміцнення його позицій на ринку.

Відносна стабільність сукупної частки США та Бразилії, яка коливалася в межах 14-17 % протягом 2022-2024 рр., без суттєвих змін у загальному розподілі ринку.

Повне зникнення Росії та Білорусі з ринку після 2022 р, що є наслідком санкцій та торгових обмежень.

Стабільне зростання частки Норвегії, яка збільшилася з 5,2 % у 2022 р. до 7,8 % у 2024 р., поступово займаючи вільну нішу на ринку.

Незначне збільшення частки інших постачальників, які зросли з 18,8 % у 2022 р. до 23,9 % у 2024 р., що може свідчити про пошук альтернативних джерел постачання деревини.

У IV кварталі 2024 р. імпорт чавуну та сталі з України до ЄС у фізичному обсязі зменшився на 48 п.п. порівняно з рівнем IV кварталу 2021 р. Оскільки ціни за одиницю товару знизилися на 47 п.п., загальна вартість імпорту скоротилася на 98 п.п. (табл. 5).

Як фізичний обсяг, так і вартість імпорту чорних металів з України до ЄС значно зросли на початку 2021 р., що було зумовлено підвищеним попитом та зростанням цін на фоні поступового відновлення економіки після пандемії COVID-19. Проте наприкінці 2021 р. імпорт почав знижуватися і не повернувся до рівнів, що передували повномасштабному вторгненню.

Таблиця 5 - Основні країни-партнери з імпорту чорних металів поза межами ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Китай	9,8	10,3	8,9
Росія	9,6	7,0	6,6
Туреччина	9,5	6,1	8,9
Індія	8,6	9,5	9,9
Південна Корея	7,7	9,6	9,0
Велика Британія	7,2	8,1	8,0
Тайвань	5,4	5,5	5,2
Україна	4,4	4,3	4,8
Бразилія	4,1	4,3	3,1
В'єтнам	3,5	4,9	5,5
Норвегія	3,0	3,0	3,1
Японія	3,0	4,2	3,3
Інші	24,2	23,2	23,7

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

Протягом 2022–2024 р. структура імпорту чорних металів до ЄС зазнала певних змін, що відображає перерозподіл часток між основними постачальниками.

Україна займає стабільну, але поки що невелику частку ринку чорних металів у ЄС, перебуваючи серед другорядних постачальників. Попри складні економічні умови, їй вдалося уникнути значного скорочення експорту, що демонструє її стійкість та конкурентоспроможність. Однак для зміцнення позицій необхідне подальше розширення виробництва та експортних можливостей.

Китай залишається найбільшим постачальником, хоча його частка скоротилася з 10,3 % у 2023 р. до 8,9 % у 2024 р. Росія втратила позиції, її частка знизилася з 9,6 % у 2022 р. до 6,6 % у 2024 р. Туреччина демонструє нестабільну динаміку, її частка впала у 2023 р., але знову зросла до 8,9 % у 2024 р. Індія поступово зміцнює позиції, нарощуючи частку з 8,6 % у 2022 р. до 9,9 % у 2024 р., що свідчить про зростаючий вплив на ринок. В'єтнам також збільшує свою присутність, його частка зросла з 3,5 % у 2022 р. до 5,5 % у 2024 р.

Сукупна частка інших постачальників залишається стабільною, на рівні 23-24 %, що свідчить про відносну диверсифікацію ринку.

У IV кварталі 2024 р. обсяг імпорту соєвої олії з України до ЄС був на 129 п.п. вищим, ніж у IV кварталі 2021 р. Оскільки ціна за одиницю продукції знизилася на 30 п.п., загальна вартість імпорту зросла на 89 п.п. (табл. 6).

Обсяги та вартість імпорту соєвої олії з України за межі ЄС значно коливалися протягом цього періоду. Ціна на одиницю продукції досягла піку у II кварталі 2022 р., але згодом суттєво знизилася в наступних періодах.

Таблиця 6 - Основні країни-партнери з імпорту соєвої олії поза межами ЄС у 2022-2024 рр. у грошовому еквіваленті, %

Партнер	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Україна	37,9	32,0	45,1
Аргентина	17,3	35,6	23,0
Сербія	13,7	9,9	9,5
Норвегія	12,3	12,6	10,1
Росія	5,6	0,0	0,1
Велика Британія	5,4	3,8	5,2
США	3,4	3,2	4,1
Інші	4,4	2,9	2,9

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

Аналізуючи дані з імпорту соєвої олії за межами ЄС у 2022-2024 рр., можна виділити кілька ключових тенденцій:

Україна залишається лідером серед постачальників, значно зміцнивши свої позиції у 2024 р. (45,1 %) після спаду у 2023 р. (32,0 %).

Аргентина демонструє нестабільні позиції на ринку ЄС: у 2023 році її частка зросла до 35,6 %, але у 2024 р. впала до 23,0 %.

Сербія, Норвегія та Велика Британія зберігають відносно стабільні, але незначні частки ринку (в межах 9-10 % для Сербії та Норвегії, а Велика Британія коливається від 3,8 % до 5,2 %).

Росія фактично втратила ринок: з 5,6 % у 2022 р. її частка впала до 0 % у 2023 р., з невеликим відновленням до 0,1 % у 2024 р. Інші постачальники та США залишаються малими гравцями, проте США демонструють поступове зростання.

Загалом, найбільші зміни відбуваються між Україною та Аргентиною, що свідчить про їхню конкуренцію за основного постачальника соєвої олії поза межами ЄС.

Україна була важливим партнером для експорту ЄС у низці товарних категорій. Рисунок 4 показує групи товарів, у яких частка України в експорті ЄС була найвищою.

У IV кварталі 2024 р., порівняно з IV кварталі 2022 р., частка всіх товарів у структурі експорту зросла. Найбільше зростання спостерігалось у категоріях вибухових речовин, озброєння та боєприпасів.

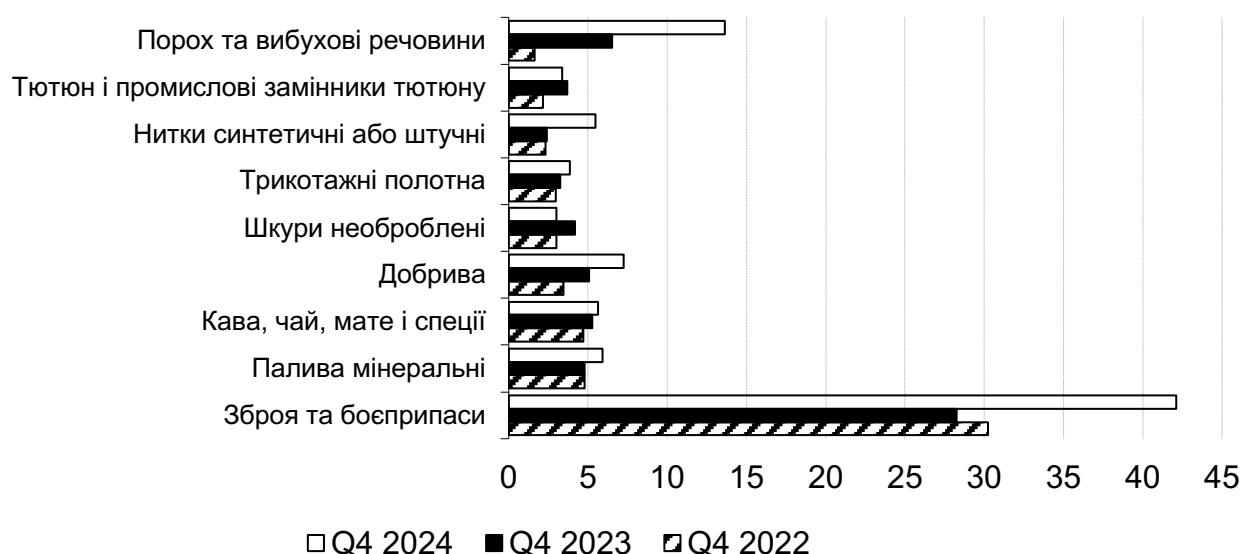


Рисунок 4 - Товарні групи з найбільшою часткою України в експорті ЄС щоквартально протягом 2022-2024 рр., % [13]

В абсолютному вираженні за вартістю найбільшими групами товарів, експортованими до України у 2022 р., були пальне, електричне обладнання, транспортні засоби, машини та фармацевтична продукція.

Між I кварталом 2021 р. та IV кварталом 2024 р. експорт цих п'яти категорій зріс. Найбільше зростання спостерігалось для пального на 1,5 млрд євро.

Механізм правового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності має розгалужену структуру, що ґрунтується на економічних законах, однак вихідним є правове забезпечення, створення належного рівня законодавчого закріплення основних засад функціонування економічної системи та меж впливу держави на суб'єктів господарювання при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності [9].

Торговельні відносини є різноманітними за своєю природою та регулюються на декількох рівнях. Слід погодитись із думкою В. Хасанової, що регулювання торговельної діяльності має базуватися на органічному поєднанні ринкової саморегуляції та державного управління з метою забезпечення соціального спрямування економіки за допомогою економічних і правових важелів [15, с. 37]. Важливою складовою регулювання господарсько-торговельної діяльності є етичні кодекси як засоби саморегулювання [16], торговельні звичаї (внутрішні та міжнародні), міжнародні акти. Зокрема, К. Хрімлі розглядає звичай ділового обороту як одне з перших джерел нормативно-правового регулювання торговельної діяльності в Україні, оскільки міжнародна торгівля у своєму регулюванні спирається на звичаї ділового обороту, відпрацьовані міжнародним товарообігом за декілька століть [17, с. 52].

На національному рівні, в умовах відсутності спеціального закону щодо господарсько-торговельної діяльності, наразі її правову основу складають численні нормативно-правові акти різної юридичної сили та часу прийняття (Господарський кодекс України (регламентує здійснення зовнішньоекономічної діяльності,

господарсько-торговельної діяльності),¹ Цивільний кодекс України (закріплено норми щодо окремих видів договірних зобов'язань, які опосередковують такий вид діяльності: договір купівлі-продажу, поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, постачання енергетичними та іншими ресурсами через приєднану мережу, міни, оренди, лізингу та надання відповідних послуг (підрозділ 1 розділу III)), Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про міжнародне приватне право», «Про електронну комерцію», «Про товарні біржі», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» тощо; численні підзаконні нормативно-правові акти, які регламентують порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку. Спроби прийняття закону щодо господарсько-торговельної діяльності або її окремих видів неодноразово приймалися (наприклад, проект Закону «Про основні засади торговельної діяльності харчовими продуктами» від 08.10.2021 р. № 6155, «Про внутрішню торгівлю» від 10.11.2011 № 9443). Більш того, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.10.2009 № 1200-р схвалено Концепцію проекту Закону України «Про внутрішню торгівлю». Втім, досі спеціального закону щодо внутрішньої торгівлі не прийнято.

На міжнародному рівні здійснення торгівлі регулюється Конвенцією ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11.04.1980 (Відень); Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН А/51/628 від 16.12.1996 «Типовий закон про електронну торгівлю, прийнятий Комісією Організацією Об'єднаних Націй з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), і Керівництво з прийняття» та ін.

Особливістю регулювання зовнішньої торгівлі є недержавна природа значної частини джерел міжнародного торгового права, а стійкою тенденцією його розвитку є підвищення ролі та значення норм м'якого права (*soft law*). М'яко-правовий метод регламентації міжнародної торгівлі, який базується на консенсусі та балансі інтересів учасників міжнародних торговельних відносин, наділений гнучкістю та динамізмом, має переважно «авторитетну» та «експертну» природу, набуває все більшого поширення [18]. Як справедливо зазначається у літературі, поширення актів приватноправової уніфікації як прояв «м'якого права» у міжнародному торговому праві відображає такі риси глобалізації права, як його транснаціоналізація, професіоналізація, а також деформалізація та децентралізація, що супроводжується «роздержавленням правових режимів», зростаючою мультиплікативністю суб'єктів правотворчості та плюралізмом джерел у правовій регламентації суспільних відносин, що стрімко змінюються [18].

О. Гончаренко, досліджуючи особливості транснаціонального торгового права (*lex mercatoria*, яке називають ще «законами торгівлі» («the Law Merchant»), доводить, що *lex mercatoria* є глобалізованою системою норм саморегулювання (звичай торгівлі), яка кодифікована на рівні відомих міжнародних урядових та неурядових організацій, науково-дослідних інститутів і водночас має ознаку автономності. *Lex mercatoria* є елементом у системі «м'якого» права, яке можна поділити на дві підгрупи: акти *Lex mercatoria* (позанаціонального торгового права) (наприклад, Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА, акти Міжнародної торгової палати тощо) і локальні акти суб'єктів господарювання (як приклад, транснаціональних корпорацій) [19].

Lex mercatoria має важливу ознаку автономності: її розробляє, приймає, кодифікує певна спільнота, що професійно здійснює та упорядковує міжнародну торгівлю. Суб'єкти комерційних відносин можуть обрати та застосувати норми саморегулювання

1 Відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб»: від 09.01.2025 № 4196-IX Господарський кодекс втрачає чинність з 28.08.2025 р.

у вигляді *Lex mercatoria*. Така можливість реалізує потенціал саморегулювання, тобто саморегулювні норми з потенційно м'яких стають жорстко-обов'язковими для сторін, що їх обрали. У багатьох випадках під час врегулювання комерційних спорів із закордонним елементом *Lex mercatoria* використовують як нормативний інструмент саморегулювання, тобто поєднуються два засоби саморегулювання: інституційне та нормативне [20].

Транснаціональне торгове право є альтернативною нормативною системою матеріального права відносно норм, що створює держава. Водночас норми *lex mercatoria* можуть бути доповненням до норм матеріального права в разі врегулювання конфлікту, а також застосовуватися як основне джерело права за домовленістю сторін. До актів *Lex mercatoria* відносять Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА (кодифікований звичай договірного права), Принципи Європейського договірного права (Draft Common Frame of Reference, DCFR), акти Міжнародної торгової палати (International Chamber of Commerce, ICC), Звід принципів, правил і вимог *Lex mercatoria* CENTRAL, Правила Інкотермс (INCOTERMS) тощо. Принцип автономії волі сторін дозволяє суб'єктам міжнародної торгівлі в певних межах з'ясовувати напрями торгівлі, домовлятися з контрагентами, визначати способи врегулювання спорів і застосоване право в контракті тощо [20].

З урахуванням євроінтеграційних процесів в Україні, пріоритетним завданням держави стає наближення вітчизняного законодавства до законодавства ЄС у сфері торгівлі. Потреба в удосконаленні законодавства про господарсько-торговельну діяльність обумовлюється необхідністю економічної інтеграції України в торговий простір ЄС. К. Хрімлі виділила такі напрями адаптації законодавства України про господарсько-торговельну діяльність до законодавства ЄС: 1) щодо якості та технічного регулювання; 2) щодо порядку здійснення господарсько-торговельної діяльності; 3) щодо захисту прав споживачів [17, с. 133-134]. Проте дослідниця справедливо підкреслює необхідність врахування національних особливостей держави під час адаптації, забезпечуючи, насамперед, захист національних інтересів у сфері економічного відтворення та відповідної регіональної політики щодо України та її членства в ЄС [17, с. 132].

Важливою складовою Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію) стало створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ) (набула чинності з 01.01.2016 р.), спрямованої на збільшення двосторонньої торгівлі послугами [21]. Так, преамбулою Угоди про асоціацію передбачено досягнення економічної інтеграції, *inter alia*, за допомогою створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (далі –ПВЗВТ) як невід'ємної частини Угоди відповідно до прав та зобов'язань, що випливають із членства Сторін у Світовій організації торгівлі (СОТ), та за допомогою широкої регуляторної адаптації. За змістом ст. 1 Угоди про асоціацію однією з цілей асоціації є запровадження умов для посилення економічних та торговельних відносин, які вестимуть до поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, та підтримка зусиль України стосовно завершення переходу до діючої ринкової економіки, у тому числі шляхом поступової адаптації законодавства до *acquis* ЄС. ПВЗВТ визначає механізми лібералізації торгівлі та економічного розвитку шляхом поступового скасування митних тарифів, надання безмитного доступу в рамках тарифних квот, а також гармонізацію нормативно-правових актів України із законодавством ЄС у пов'язаних із торгівлею секторах. У рамках ПВЗВТ ЄС взяв

зобов'язання щодо транскордонного надання послуг з застереженнями щодо транспортних послуг [22].

23 червня 2022 р. Україна набула статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу. Разом з новим статусом Україна отримала і нові виклики та зобов'язання. Угода про асоціацію залишається і після отримання Україною рішення про початок переговорів єдиним базовим документом, що регулює відносини між Україною та ЄС та продовжує виступати дороговказом у проведенні євроінтеграційних реформ та адаптації українського законодавства до стандартів ЄС. Ця угода, зокрема її економічна частина, виходить за рамки нового покоління торговельних угод ЄС, нещодавно укладених з Кореєю, Канадою, Японією, В'єтнамом, оскільки спрямована на поступову та часткову інтеграцію України до внутрішнього ринку ЄС на основі законодавчого наближення [23, с. 8]. Угодою про асоціацію передбачено два ключові напрями для досягнення економічної інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС та модернізації української економіки, а саме: створення поглибленої та всеохоплюючої (побудованої на засадах наближення українського законодавства до права ЄС) зони вільної торгівлі, заснованої на правилах Світової організації торгівлі (СОТ), та широкої регуляторної адаптації (наближення законодавства, “*approximation*”). Право СОТ є регуляторним фундаментом, конституцією міжнародної економіки, правовим простором, який забезпечує глобальний торговельний правопорядок і утворює комплексний міжнародно-правовий інститут, який є центральною ланкою міжнародного торговельного права. У ст. 11 Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі передбачено співробітництво та координацію з метою розширення *свободи транзиту*, зокрема в частині правових вимог.

Відповідно до Угоди про асоціацію Україна взяла на себе зобов'язання здійснити комплекс заходів задля сприяння торгівлі в частині: удосконалення торговельного та митного законодавства, забезпечення його прозорості, передбачуваності, недискримінаційності та уніфікованості і ефективності його положень і процедур, зокрема недискримінаційних вимог та процедур, що застосовуються до експорту, імпорту та транзиту товарів (ст. 76); забезпечення узгодженості торговельної політики та здійснення заходів для сприяння і заохочення торгівлі з метою сталого розвитку, зокрема спрощення торгівлі товарами, які є предметом “чесної та етичної торгівлі”, а також тими, що пов'язані з принципами корпоративної соціальної відповідальності та підзвітності (ст. 293).

Зобов'язання України у сфері торгівлі передбачено розділом IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» та розділом V «Економічне та галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію. Відповідно до ст. 417 Угоди про асоціацію Україна поступово наближає своє законодавство до *acquis* ЄС відповідно до додатка XXXIX до Угоди, при цьому уникаючи створення бар'єрів у торгівлі.

На усунення існуючих перешкод у сфері спрощення умов торгівлі та транспортування в Україні спрямовано низку прогресивних ініціатив: 1) прийняття Закону України «Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законів України щодо запровадження механізму «єдиного вікна» та оптимізації здійснення контрольних процедур при переміщенні товарів через митний кордон України» від 06.09.2018 р. № 2530-VIII (передбачено запровадження механізму «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» для надання документів та/або відомостей про операції з імпорту, експорту та транзиту в електронному вигляді); 2) прийняття Закону України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів» від 02.10.2019 р. № 141-IX (регламентує правовий статус авторизованого економічного оператора – підприємства-резидента, що

виконує будь-яку роль в міжнародному ланцюзі постачання товарів (виробник, експортер, імпортер, митний представник, перевізник, експедитор, утримувач складу) та отримало авторизацію; передбачає можливість застосування «процедури спрощеного декларування») в рамках виконання Україною зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію та Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі [24]; 3) використання в Україні з 2020 р. нової транзитної системи NCTS, яка лежить в основі європейської Конвенції про процедуру спільного транзиту і дозволяє обмінюватися митною інформацією між Україною і ЄС.

В основі євроінтеграційних процесів має бути оволодіння ідеологією європейського життя, цінностями та пріоритетами, що має знайти відображення у комплементарних політиках та стратегіях, пронизувати всі політики України, й зокрема – стратегування відновлення [25].

З прийняттям Європейською Радою рішення щодо надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС активізувався процес наближення українського законодавства до законодавства ЄС. Важливим кроком у напрямі подальшого поглиблення економічної співпраці з Європейським Союзом, стало прийняття Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022 р. про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі, що доповнюють торговельні пільги, які застосовуються до експорту українських товарів відповідно до Угоди про асоціацію. Згідно з Регламентом було тимчасово (до 05.06.2023 р.) скасовано мита і квоти на експорт із України [27]. Згодом, Регламентом Європейського Парламенту та Ради № 2023/1077 від 31.05.2023 р. заходи з тимчасової лібералізації торгівлі з Україною, які охоплюють скасування усіх мит, квот і торговельних захисних обмежень щодо українського експорту, було продовжено ще на рік. Зазначений Регламент був чинним до 06.06.2024 р. і передбачав: 1) скасування всіх митних зборів відповідно до Розділу IV Угоди про асоціацію, зокрема щодо фруктів та овочів, які підпадають під дію системи вхідних цін; сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, які підпадають під дію тарифних квот; промислових товарів, мита на які припинили діяти ще з 01.01.2023 р.; 2) зупинення справляння антидемпінгового мита на імпорту, що походить з України; 3) застосування єдиних правил імпорту (захисних заходів) щодо імпорту походженням з України. З 06.06.2024 р. набула чинності Угода про безмитну торгівлю з Україною з посиленими захисними заходами для європейських фермерів, схвалена Радою, що передбачила призупинення дії мит та квот на експорт до ЄС до 5 червня 2025 року.

Крім цього, Конвенцією про спрощення формальностей у торгівлі товарами від 20.05.1987, до якої Україна приєдналася відповідно до Закону України від 30.08.2022 № 2554-IX, передбачено інструменти для спрощення формальностей у торгівлі товарами шляхом запровадження єдиного адміністративного документа для будь-якої процедури імпорту чи експорту, а також процедури спільного транзиту незалежно від виду та походження товарів. У сфері торгівлі важливим завданням, серед іншого, є імплементація Директиви Ради 86/653/ЄЕС про координацію законодавства держав-членів щодо самозайнятих комерційних агентів тощо [27].

Для покращення цифрової сумісності та м'якого заповнення інфраструктурних пробілів Центром ООН зі сприяння торгівлі та електронного бізнесу (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, UN/CEFACT) разом з Європейською економічною комісією ООН (United Nations Economic Commission for Europe, UNECE), з метою забезпечення сумісних нормативних інструментів для обміну даними у транзитній торгівлі та транспортних коридорах, посилення цифрової та стійкої торгівлі,

запроваджено пакет стандартів для обміну даними (UN/ CEFACT Package of Standards for Data Exchange), який наразі розвивається як політична рекомендація (policy recommendation). З моменту запровадження пакет стандартів було прийнято 27 країнами-членами ЄС відповідно до Регламенту ЄС 2020/1056 (EU Electronic Freight Transport Information, eFTI Regulation (EU 2020/1056) [28] та згадується у Дорожній карті діджиталізації Транскаспійського транспортного коридора [29]. В цьому еволюційному просторі UN/ CEFACT цифрові стандарти поширюються на світовому рівні, зокрема через спільний заклик до дії UNECE-ICC (International Chamber of Commerce) Call to Action [30].

У сфері автомобільного транспорту було Законі “Про внесення змін до Закону України “Про автомобільний транспорт” щодо вдосконалення регулювання ринку послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом” від 27.03.2025 р. № 4337-IX² з метою імплементації Регламенту ЄС № 1071/2009 щодо допуску до роботи операторів автомобільних перевезень, наближення законодавства України до актів ЄС згідно з Угодою про асоціацію. В Законі передбачено посилення конкурентоспроможності українських перевізників в ЄС, особливості ліцензування перевізників, серед яких механізм “доброї репутації” для автомобільних перевізників, належне фінансове становище для управління та діяльності автомобільних перевізників (банківська гарантія або страхування); професійна компетентність менеджерів, які управляють транспортними організаціями. У сфері автомобільних перевезень вантажів ключовим етапом цифровізації галузі стало запровадження електронної товарно-транспортної накладної (eТТН).

Крім цього, важливим нововведенням стало запровадження в ЄС з 01.04.2025 р. нової системи контролю імпорту (Import Control System, ICS2) для посилення безпеки кордонів і спрощення транскордонної торгівлі для автомобільних перевезень вантажів. Система контролю імпорту (ICS2) передбачає обов'язок всіх суб'єктів господарювання, які перевозять товар до ЄС або транзитом, попереднього задекларувати товар до прибуття на митницю за допомогою загальної декларації в'їзду (Entry Summary Declaration, ENS) [31].

У сфері залізничного транспорту значним бар'єром для розвитку експорту до ЄС є внутрішні регуляторні обмеження, зокрема незавершена реформа АТ «Укрзалізниця»; не розв'язано питання допуску приватних перевізників до здійснення залізничних перевезень. Розв'язання зазначених проблем задля подальшого виконання Україною міжнародних зобов'язань можливо шляхом прийняття нового Закону України «Про залізничний транспорт» (законопроекти №1196 від 29.08.2019 р. та №1196-1 від 06.09.2019 р. відхилено), спрямованого на створення нової моделі ринку залізничних перевезень із забезпеченням рівноправного доступу інших перевізників до залізничної інфраструктури та створення конкурентного середовища; впровадження ліцензування перевізників вантажів; формування системи управління безпекою. Відповідно до Директиви №2012/34/ЄС про створення Єдиного залізничної зони Європи передбачено розділення функцій управління інфраструктурою та перевізної діяльності, ліцензування залізничних перевізників вантажів та стягнення плати за користування інфраструктурою [32].

З метою лібералізації перевезень та торгівлі у ст. 136 Угоди про асоціацію передбачено можливість укладання спеціальних угод в галузях автомобільного, залізничного, внутрішнього водного транспорту. Висока конкуренція та наявні бар'єри

2 Набуття чинності Закону України — з 19.04.2026 р.

для українських перевізників перешкоджають їхньому доступу до ринку ЄС. 29 червня 2022 р. було підписано Угоду про лібералізацію вантажних перевезень між Україною та ЄС як основний елемент ініціативи ЄС “Шляхи солідарності” для підтримки експортної логістики (переважно зернових) та в цілому економіки України. Угода, що передбачає можливість українських перевізників виконувати перевезення до країн ЄС без дозволів, з часу прийняття щорічно продовжується. Завдяки Угоді експорт товарів до ЄС зріс на 42 %, а імпорт автомобільним транспортом до України на 37 % [33]. Втім, лібералізація вантажних перевезень автомобільним транспортом викликала супротив (блокаду) з боку польських протестувальників пунктів пропуску, що завдало негативні наслідки для української економіки та експорту.

Висновки. На формування та розвиток зовнішньоторговельного законодавства України впливають євроінтеграційні процеси. В умовах трансформації господарських та економічних процесів необхідним є концептуалізація засад державно-управлінського впливу на здійснення господарсько-торговельної діяльності.

Наразі здійснюється багаторівневе регулювання зовнішньоторговельної діяльності: національний рівень; міжнародний рівень; автономне регулювання (*lex mercatoria*) та саморегулювання за допомогою етичних кодексів тощо. На національному рівні скасування Господарського кодексу України, як «економічної конституції» України, стало значним викликом у забезпеченні правового підґрунтя господарсько-торговельної діяльності. Законодавчий масив нормативно-правових актів України різної галузевої приналежності, присвячених особливостям імпортно-експортних операцій, окремим аспектам здійснення зовнішньоторговельної діяльності, потребують концептуального узгодження, створення правового підґрунтя організації та здійснення господарсько-торговельної діяльності.

В економічній сфері слід відзначити, що повномасштабне вторгнення істотно вплинуло на географічну структуру зовнішньої торгівлі України. Унаслідок блокади українських портів, вони перестали бути головними експортними каналами, у зв'язку з цим значно зросло значення автомобільного та залізничного транспорту, а сухопутні кордони на заході України перетворилися на ключові маршрути для імпорту та експорту.

Під впливом нових економічних реалій, спричинених масштабними руйнуваннями виробничих об'єктів і інфраструктури, переміщенням робочої сили, логістичними труднощами та іншими чинниками, зазнала змін географічна й товарна структура торгівлі України з ЄС. Ці трансформації також були зумовлені економічними рішеннями, ухваленими як українським урядом, так і Європейською комісією. Зокрема, щодо експорту було запроваджено тимчасове скасування мит, тарифних квот і захисних заходів, що сприяло поліпшенню доступу українських товарів на ринок ЄС. Щодо імпорту — визначено перелік критично важливої продукції, для якої діють пільгові умови, зокрема на транспортні засоби, енергетичне обладнання та нафтопродукти.

Проведене дослідження дозволило окреслити пріоритетні напрями розвитку законодавства щодо зовнішньоторговельної діяльності: наближення законодавства України у сфері торгівлі та транспорту до стандартів ЄС шляхом запровадження конкурентного середовища у сфері залізничного транспорту; допуску до надання послуг перевезень вантажів ліцензованих перевізників, що потребує внесення відповідних змін в чинне законодавство; прийняття окремого закону щодо господарсько-торговельної діяльності.

Реалізація вказаних заходів сприятиме розвитку торгівлі, підвищенню рівня торговельного обслуговування споживачів та захисту їхніх прав, виконанню міжнародних зобов'язань України. Досліджувані проблеми здійснення

зовнішньоторговельної діяльності України не є вичерпними, тому запропоновані варіанти їх вирішення залишаються відкритими для наукової дискусії та можуть бути основою для подальших наукових досліджень відповідних питань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [FIATA Review - March 2025 by FIATA – Flipsnack. URL: https://www.flipsnack.com/fiata/fiata-review-march-2025/full-view.html](https://www.flipsnack.com/fiata/fiata-review-march-2025/full-view.html)
2. Miller, G. (2025). Trump trade war 2.0: What are the pros and cons for shipping? URL: <https://www.lloydslist.com/LL1152437/Trump-trade-war-20-What-are-the-pros-and-cons-for-shipping>
3. Трюхан В. Інституційне забезпечення виконання Угоди про асоціацію Україна-ЄС. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. №3. С. 184-193.
4. Winters, L. A. (2015). *Non-tariff Barriers, Regionalism and Poverty: Essays in Applied International Trade Analysis*. World Scientific Publishing. 420 p.
5. Ukraine Facility Plan. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>
6. An action plan for EU-Ukraine Solidarity Lanes to facilitate Ukraine's agricultural export and bilateral trade with the EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0217>
7. EU actions to enhance global food security. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-actions-enhance-global-food-security_en
8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
9. Білоусов Є.М. Зовнішньоторговельна діяльність (особливості доктринального та правового забезпечення). *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 1 (14). С. 72-77.
10. Путівник з реформ 2030. Бачення бізнесу на наступну декаду. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/eba-strategy2030.pdf>
11. Baldwin R. (1993). A Domino theory of Regionalism, Working paper No 4465. NBER Working paper series
12. Шнирков О., Філіпенко А., Поліщук Л. Зовнішньоторговельні відносини України в умовах російсько-української війни. *Україна дипломатична*. 2024. Вип. 25. С. 747–760.
13. EU trade with Ukraine - latest developments. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments
14. Source data for tables and graphs. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/5/51/Excel_file_for_Ukraine_update_Feb_2025.xlsx
15. Хасанова В. Деякі питання нормативно-правового регулювання внутрішньої торгівлі в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 9. С. 36–39.
16. Гончаренко О. М. Теоретико-правові засади саморегулювання господарської діяльності: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.04. Київ, 2020. 36 с.
17. Хрімлі К.О. Правове регулювання господарсько-торговельної діяльності в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Київ, 2015. 203 с.
18. Гулевська Г. Ю. Акти приватноправової уніфікації як прояв soft law у регулюванні міжнародних торговельних відносин»: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Міжнародні відносини: історія, теорія та практика» (28 лютого 2019 року). Суми, 2019. С. 150–152.

19. Гончаренко О. Щодо співставного аналізу саморегулювання господарської діяльності. *Часопис Київського університету права*, 2016. № 4. С. 161-165.
20. Гончаренко О. Транснаціональне торгове право як форма нормативного саморегулювання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 1. С. С. 32-42.
21. Joint statement following the 22nd EU-Ukraine Summit. 6 October 2020. European Union Website. URL: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/86458/joint-statement-following-22nd-eu-ukraine-summit-6-october-2020_en
22. Factual presentation Deep and Comprehensive Free Trade Area Concluded as a Part of the Association Agreement Between the European Union and Ukraine (goods and services). World Trade Organization. 13 April 2017. URL: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/WT/REG/353-1.pdf&Open=True>
23. Van der Loo, G., Van Elsuwege, P. (2022). The EU–Ukraine Association Agreement after Ukraine’s EU membership application: Still fit for purpose. URL: https://www.epc.eu/content/PDF/2022/Ukraine_DP.pdf
24. Протокол про внесення змін до Марракеської угоди про заснування Світової організації торгівлі. *Відомості Верховної Ради*. 2019. № 49. Ст.328.
25. Жаліло Я. А. Формування практичного підґрунтя євроінтеграційної стратегії України. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 30-32.
26. EU extends trade support to Ukraine for one more year. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_2529
27. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (Acquis ЄС). *Євроінтеграційний портал*. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf
28. EU eFTI (electronic freight transport information) Regulation (2020/1056); EU eFTI Regulation (2020/1056) delegated act (2024/2024). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng>
29. Roadmap for the digitalization of multimodal data and document exchange along the trans-caspian transport corridor, using united nations legal instruments and standards. URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-05/Roadmap%20for%20the%20Digitalization%20of%20the%20Trans-Caspian%20Corridor_final_EN%20v3_2.pdf
30. Call to Action on Improved Digitalization Through the Use of UN/CEFACT Standards. URL: <https://unece.org/trade/uncefact/CallToAction-Digitalization>
31. Import Control System 2 (ICS2). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/ics2_en
32. Rail transport, Fact Sheets on the European Union. *European Parliament*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/130/rail-transport>
33. Україна та ЄС продовжили дію “транспортного безвізу” до кінця 2025 року. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-ta-ies-prodovzhyly-diiu-transportnoho-bezvizu-do-kintsia-2025-roku>

REFERENCES

1. FIATA. (2025, March). *FIATA Review - March 2025*. Flipsnack. <https://www.flipsnack.com/fiata/fiata-review-march-2025/full-view.html>

2. Miller, G. (2025). *Trump trade war 2.0: What are the pros and cons for shipping?* Lloyd's List. <https://www.lloydslist.com/LL1152437/Trump-trade-war-20-What-are-the-pros-and-cons-for-shipping>
3. Triukhan, V. (2011). Instytutsiine zabezpechennia vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu Ukraina-Yes. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, (3), 184–193.
4. Winters, L. A. (2015). *Non-tariff Barriers, Regionalism and Poverty: Essays in Applied International Trade Analysis*. World Scientific Publishing.
5. Ministry for Restoration of Ukraine. (n.d.). *Ukraine Facility Plan*. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>
6. European Commission. (2022). *An action plan for EU-Ukraine Solidarity Lanes to facilitate Ukraine's agricultural export and bilateral trade with the EU*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0217>
7. European Commission. (n.d.). *EU actions to enhance global food security*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-actions-enhance-global-food-security_en
8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). *Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova №179*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
9. Bilousov, Ye. M. (2020). Zovnishnotorhovelna diialnist (osoblyvosti doktrynalnogo ta pravovoho zabezpechennia). *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, 1(14), 72–77.
10. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. (2021). *Putivnyk z reform 2030. Bachennia biznesu na nastupnu dekadu*. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/eba-strategy2030.pdf>
11. Baldwin, R. (1993). *A Domino theory of Regionalism* (Working paper No. 4465). NBER.
12. Shnyrkov, O., Filipenko, A., & Polishchuk, L. (2024). Zovnishnotorhovelni vidnosyny Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny. *Ukraina dyplomatychna*, 25, 747–760.
13. Eurostat. (n.d.). *EU trade with Ukraine - latest developments*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments
14. Eurostat. (2025). *Source data for tables and graphs*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/5/51/Excel_file_for_Ukraine_update_Feb_2025.xlsx
15. Khasanova, V. (2004). Deiaki pytannia normatyvno-pravovoho rehuliuвання vnutrishnoi torhivli v Ukraini. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (9), 36–39.
16. Honcharenko, O. M. (2020). *Teoretyko-pravovi zasady samorehuliuвання hospodarskoi diialnosti: Avtoreferat dysertatsii doktora yurydychnykh nauk* (12.00.04). Kyiv.
17. Khrimli, K. O. (2015). *Pravove rehuliuвання hospodarsko-torhovelnoi diialnosti v Ukraini: Dysertatsiia kandydata yurydychnykh nauk* (12.00.04). Kyiv.
18. Hulevska, H. Yu. (2019). Akty pryvatnopravovoi unifikatsii yak proiav *soft law* u rehuliuванні mizhnarodnykh torhivelnnykh vidnosyn. In *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii "Mizhnarodni vidnosyny: istoriia, teoriia ta praktyka"* (28 liutoho 2019 roku) (pp. 150–152). Sumy.
19. Honcharenko, O. (2016). Shchodo spivstavnoho analizu samorehuliuвання hospodarskoi diialnosti. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, (4), 161–165.
20. Honcharenko, O. (2020). Transnatsionalne torhove pravo yak forma normatyvnoho samorehuliuвання. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, (1), 32–42.

21. European Union. (2020, October 6). *Joint statement following the 22nd EU-Ukraine Summit*. https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/86458/joint-statement-following-22nd-eu-ukraine-summit-6-october-2020_en
22. WTO. (2017, April 13). *Factual presentation Deep and Comprehensive Free Trade Area Concluded as a Part of the Association Agreement Between the European Union and Ukraine (goods and services)*. <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/WT/REG/353-1.pdf>
23. Van der Loo, G., & Van Elsuwege, P. (2022). *The EU–Ukraine Association Agreement after Ukraine’s EU membership application: Still fit for purpose*. https://www.epc.eu/content/PDF/2022/Ukraine_DP.pdf
24. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *Protokol pro vnesennia zmin do Marrakeskoi uhody pro zasnuvannia Svitovoi orhanizatsii torhivli. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (49), St. 328.
25. Zhalilo, Ya. A. (2024). Formuvannia praktychnoho pidhruntia yevrointehratsiinoi stratehii Ukrainy. In Komakha, L. H., Orliv, M. S., & Ruban, Yu. H. (Eds.), *Ukraina na shliakhu do YeS: vyklyky ta perspektyvy. Materialy kruhloho stolu do Dnia Yevropy v Ukraini* (pp. 30–32). Kyiv: NNI PUDS KNU.
26. European Commission. (2024). *EU extends trade support to Ukraine for one more year*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_2529
27. Uryad Ukrainy. (n.d.). *Zvit za rezultatamy provedennia pervynnoi otsinky stanu implementatsii aktyviv prava YeS (Acquis YeS)*. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-UA.pdf>
28. European Union. (2020). *EU eFTI (electronic freight transport information) Regulation (2020/1056); Delegated act (2024/2024)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng>
29. UNECE. (2024). *Roadmap for the digitalization of multimodal data and document exchange along the trans-Caspian transport corridor*. https://unece.org/sites/default/files/2024-05/Roadmap%20for%20the%20Digitalization%20of%20the%20Trans-Caspian%20Corridor_final_EN%20v3_2.pdf
30. UNECE. (n.d.). *Call to Action on Improved Digitalization Through the Use of UN/CEFACT Standards*. <https://unece.org/trade/uncefact/CallToAction-Digitalization>
31. European Commission. (n.d.). *Import Control System 2 (ICS2)*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/ics2_en
32. European Parliament. (n.d.). *Rail transport – Fact Sheets on the European Union*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/130/rail-transport>
33. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. (2024). *Ukraina ta YeS prodovzhyly diiu “transportnoho bezvizu” do kintsia 2025 roku*. <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-ta-ies-prodovzhyly-diiu-transportnoho-bezvizu-do-kintsia-2025-roku>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.5

УДК 005.95/.96

JELClassification: J210, M510

Місецький А.В.,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0006-3422-2535

a.misetskyi@donnu.edu.ua

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено трансформаційні процеси в системі залучення персоналу, зумовлені глобальними викликами, цифровізацією та зростаючою конкуренцією за кваліфіковані кадри. Розглянуто основні відмінності між традиційними та інноваційними методами рекрутингу, зокрема їх ефективність, вартість та сфери доцільного застосування.

Особливу увагу приділено ролі інноваційних технологій, таких як гейміфікація, Big Data, штучний інтелект і таргетована реклама у соціальних мережах, у формуванні нових рекрутингових стратегій. Автори аргументують, що хоча новітні технології мають високий потенціал підвищення ефективності залучення персоналу, вони не позбавлені ризиків, зокрема пов'язаних із етичністю, вартістю впровадження та обмеженою готовністю ринку до повної автоматизації.

Висвітлено необхідність гібридного підходу, що передбачає поєднання інноваційних рішень із людською експертизою, для досягнення балансу між технологічною ефективністю та збереженням індивідуалізованого підходу до кандидатів. У результаті дослідження запропоновано концептуальну модель еволюції методів залучення та окреслено перспективи подальшого розвитку в контексті інтеграції ШІ в HR-практики.

Ключові слова: залучення персоналу, рекрутмент, інноваційні методи залучення, традиційні методи залучення, штучний інтелект в рекрутменті.

Рис. – 2, Літ. – 17

A. Misetskyi

PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0006-3422-2535

a.misetskyi@donnu.edu.ua

EVOLUTION OF STAFF RECRUITMENT METHODS

The article explores the transformation of staff recruitment processes under the influence of globalization, digitalization, and intensified competition for highly skilled professionals. It examines both traditional and innovative recruitment methods, evaluating their effectiveness, cost-efficiency, and applicability in different organizational contexts.

Special attention is given to the role of modern technologies, such as gamification, Big Data, artificial intelligence, and targeted advertising on social media, in shaping contemporary recruitment strategies. While these technologies offer considerable potential to enhance the

efficiency of hiring processes, the study highlights associated challenges—ethical concerns, high implementation costs, and market readiness for automation.

The authors emphasize the necessity of a hybrid recruitment model that combines technological solutions with human expertise to balance efficiency and personalized candidate engagement. The article presents a conceptual model of recruitment method evolution and outlines future trends related to the integration of AI into HR practices.

Keywords: *recruitment, innovative methods of recruitment, traditional methods of recruitment, artificial intelligence in recruitment.*

Fig. – 2, Ref. – 17

Постановка проблеми. Глобалізація, цифровізація та наслідки низки соціальних, економічних та геополітичних криз призвели до трансформації ринку праці. Процес трансформації ринку праці формує нові вимоги та виклики до систем залучення персоналу, а ефективність підбору кадрів набуває особливого значення. Процес залучення персоналу є одним з пріоритетних процесів у системі менеджменту персоналу сучасних компаній, адже від його ефективності напряду залежить рівень конкурентоспроможності, продуктивності та стратегічна стабільність організації.

Еволюція методів залучення персоналу зумовлює необхідність проведення глибокого аналізу переваг та недоліків як традиційних методів, що вже широко використовуються, так і інноваційних підходів, які виникають на вимогу часу, з метою подальшого визначення їх ефективності та доцільності застосування у різних ситуаціях та сферах управління персоналом.

Вибір оптимального методу залучення персоналу набуває особливого значення в контексті постійно зростаючої конкуренції за висококваліфіковані на вузькоспеціалізовані кадри. Умови функціонування, що виникли в сучасних компаніях, змушують шукати нові способи залучення персоналу, які б дозволили швидкий та якісний підбір кадрів при підтримці балансу витрат на процес. Інноваційні методи залучення демонструють потенціал для вирішення зазначених викликів шляхом підвищення результативності пошуку, скорочення витрат часу та людських ресурсів на процеси відбору та підбору кандидатів. Проте зазначені методи не позбавлені недоліків та демонструють ризики втрати індивідуального підходу, недооцінки «soft skills» кандидатів та певної дискримінації з боку алгоритмічної оцінки. Зазначені фактори обумовлюють пошук оптимального балансу між традиційними та інноваційними методами для побудови ефективної системи залучення для конкретної компанії у визначений період часу. Попри активне впровадження технологічних рішень у сферу управління персоналом, багато з них знаходяться на ранніх етапах розвитку або взагалі функціонують в експериментальному варіанті, тому залишається питання дослідження ефективності методів залучення на основі таких рішень та їх детального порівняння з традиційними методами як в плані ефективності, так і в плані вартості використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням еволюції методів залучення персоналу, вивченням їх ефективності та порівнянням займалися такі науковці як: Ед Мішель, О. Кравчук, І. Варіс, Дж Чанг, С. Бангура, А. Демешко, Д. Ульріх та інші. Водночас, постійно з'являються нові методи рекрутингу та підходи до їх використання, а також відбулися структурні зміни, пов'язані з еволюцією поглядів на місце роботи в житті людей, та нові виклики через наслідки криз, що проходить Україна та світ, що обумовлює постійну наявність потреби вивчення розвитку методів залучення та порівняння їх ефективності для формування максимально ефективної стратегії залучення персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження розвитку методів залучення персоналу, аналіз ефективності як традиційних, так і інноваційних методів залучення персоналу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах ефективний підбір кадрів вимагає не лише оперативності, а й точного розуміння того, які саме інструменти працюють найкраще для конкретної організації. Щоб оцінити поточний стан і тенденції розвитку рекрутингових стратегій, доцільно звернутись до візуалізації найпоширеніших методів, які використовуються на практиці.

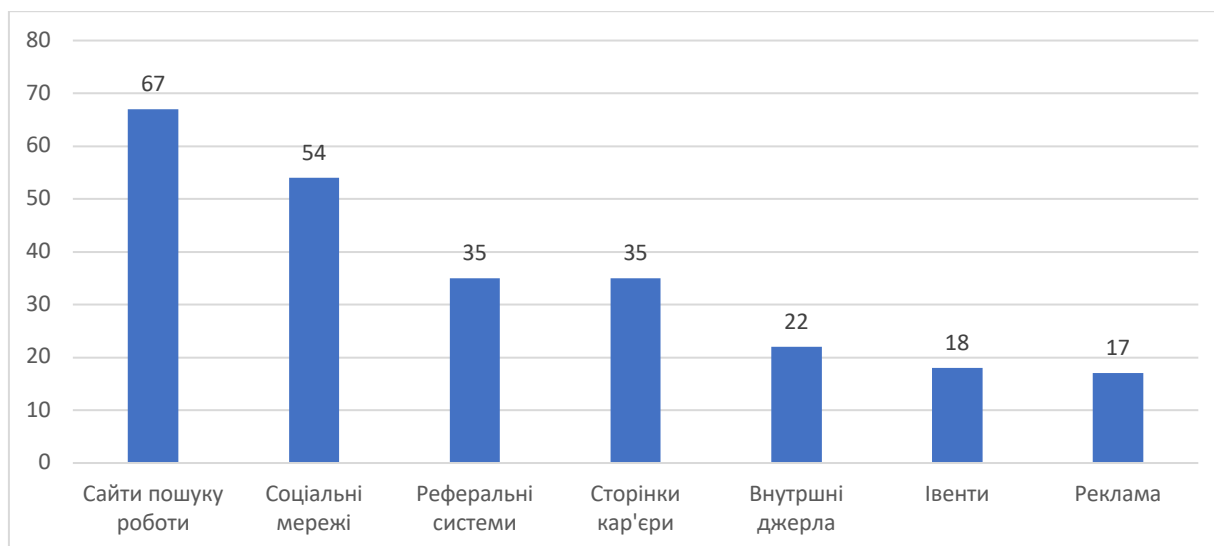


Рисунок 1 – Популярність методів залучення персоналу за 2024 рік (у %)

Джерело: [1]

Як видно з рисунка 1, найбільш поширеним каналом залучення персоналу залишаються сайти пошуку роботи (67 %), що свідчить про їх високу доступність і зручність використання як для роботодавців, так і для кандидатів. Водночас соціальні мережі (54 %) демонструють зростаючу роль персоналізованих і соціально орієнтованих каналів. Варто також звернути увагу на низьку популярність внутрішніх джерел (22 %) і реклами (17 %), що може свідчити про обмежену ефективність традиційних методів в умовах сучасного ринку праці. На основі цього спостереження виникає потреба в класифікації методів залучення персоналу, що дозволить краще зрозуміти їхню ефективність і доцільність застосування в різних умовах.

Існує низка підходів, за допомогою яких можна класифікувати методи залучення персоналу. Наприклад, можна класифікувати за каналами комунікації, активністю чи технологічною частиною методу. Обрана нами схема поділу на традиційні та інноваційні дозволяє не лише систематизувати наявний спектр підходів за низкою ознак, а й підкреслює еволюційні стадії розвитку окремих практик залучення. Така класифікація сприятиме глибшому аналізу кожної групи, допоможе визначити місце та актуальність окремих методів у загальній системі, стане основою для демонстрації переваги сучасних технологій в порівнянні з традиційними рішеннями, дозволить розкрити потенціал інноваційних підходів.

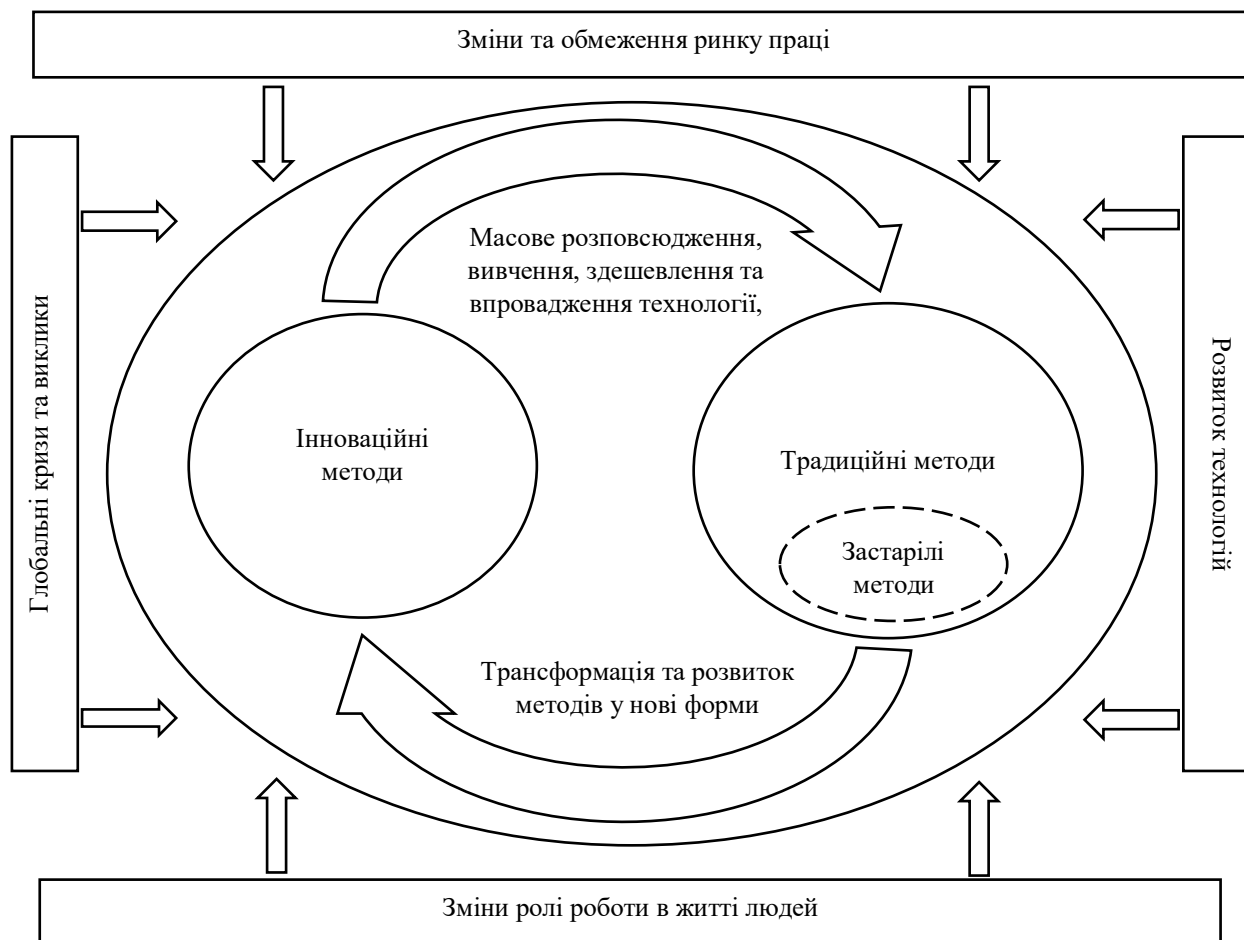


Рисунок 2 – Комплексна модель переходу інноваційних методів залучення персоналу у традиційні і навпаки

Джерело: створено автором

При виникненні нового методу залучення персоналу він потрапляє в розріз інноваційних. Такий метод зазвичай формується на вимогу часу з використанням останніх організаційних та технологічних можливостей. В процесі впровадження, використання та розповсюдження, залежно від вартості використання, ефективності в різних ситуаціях, можливостях масштабування та довготривалої актуальності метод може перейти в категорію традиційних.

Традиційні методи залучення персоналу, хоч і можуть не мати максимальної ефективності в конкретній ситуації, однак є добре випробуваними та значно простішими в імплементації через наявність багаторічного досвіду використання та впровадження. Вартість їх впровадження зазвичай порівняно нижче, порівняно з інноваційними методами, а ефективність в окремих випадках може залишатися на задовільному рівні, особливо, зважаючи на доступність на ринку праці компетентностей HR-спеціалістів щодо їх правильного використання.

В межах традиційних методів можна також виділити й застарілі форми методів. Методи постійно трансформуються та розвиваються, як сталося, наприклад, з публікацією вакансій у журналах та газетах, що трансформувалося в публікацію вакансій на сайтах пошуку роботи. Проте минула форма все ще існує та може бути використана, а в певних ситуаціях (наприклад в окремих регіонах з обмеженим інтернетом чи для

певних спеціальностей) навіть бути ефективною та незамінною. Проте огляд таких методів не є доцільним в межах поточного дослідження.

Для кращої демонстрації процесу розвитку огляд методів за класифікацією доцільно розпочати з традиційних методів залучення. В сучасних дослідженнях представлені різні погляди на те, які методи доцільно відносити до категорії традиційних. Значна кількість досліджень відносить до традиційних методів такі методи, що виникли до широкого впровадження та розповсюдження інтернет-технологій [2]. За таким підходом до порівняння необхідно включити залучення через кадрові агенції, ярмарки вакансій, звернення до державних центрів зайнятості, внутрішні джерела, рекомендації співробітників та публікації у друкованих ЗМІ. Всупереч розповсюдженості такого розподілу, останні дослідження починають відносити до традиційних методів і частину методів цифрової епохи [3]. Наприклад, публікація вакансій на сайтах пошуку роботи чи створення сторінок кар'єри з пропозиціями роботи на власному сайті компаній стали золотим стандартом та тривалий час застосовуються в широких масштабах, в тому числі в Україні, що дає змогу також віднести їх до традиційних методів. Водночас, публікації у друкованих ЗМІ можна змістити в категорію застарілих через різке падіння як розповсюдження методу, так і його ефективності в останнє десятиліття.

Проаналізуємо кожен із зазначених традиційних методів та їх місце у сучасній системі залучення більш детально. Публікація вакансій на сайтах пошуку роботи є основним методом пошуку кандидатів для значної кількості підприємств в Україні. Протягом останніх років можна побачити, що навіть державні підприємства почали активно використовувати даний метод залучення персоналу. Останні дані найбільшого сайту пошуку роботи Work.ua, демонструють найбільшу кількість опублікованих вакансій за весь період війни. [4] При цьому, ефективність цього методу має тенденцію до зменшення, адже все більше провідних компаній звертаються до альтернативних методів. Основними недоліками, які обмежують поточну ефективність даного підходу, полягає в першу чергу в пасивності даного методу. У комплексі з тенденцією до зростання пасивності кандидатів, понад 70% кандидатів за даним LinkedIn є пасивними, його використання як основного, враховуючи ціну, стає все менш актуальним, особливо при пошуку окремих, унікальних спеціальностей. [5]

Більш актуальною альтернативою із традиційних методів в поточній ситуації є підтримка сторінки кар'єри з вакансіями на корпоративному сайті. Це також пасивний метод залучення персоналу, який при правильному оформленні та проведенні оптимізації позицій сайту в пошукових запитах забезпечує присутність в інформаційному просторі при прямому пошуку конкретної вакантної посади. Такий метод, за статистичними даними, потребує менших постійних витрат в порівнянні з оплатою за підтримку кожної вакансії, при цьому приваблюючи значно якісніших кандидатів, які частіше перевищують очікування вимог за вакансією та, що більш важливо, частіше залишаються у компанії через рік роботи, в порівнянні з кандидатами залученими через сайти пошуку. [6] Однак, зауважимо, що даний метод залучення також потребує сильного HR-бренду компанії.

Наступним методом є пошук за рекомендаціями співробітників, популярність якого зменшилась за останні роки. Хоча за звітом LinkedIn 2015 року цей метод посідав перше місце за кількістю закритих вакансій [7], його ефективність і розповсюдженість серед традиційних методів зменшилась до 3 місця (див. рис. 1). Значною перевагою методу є його проактивність, високий рівень довіри та доступність інформації, як з боку роботодавця до кандидата, так і навпаки. Необхідно також зазначити, що метод

продовжує трансформуватись та набувати нові форми під впливом інновацій. Так, дедалі частіше роботодавці впроваджують реферальні системи у свої політики залучення персоналу, однією з останніх інноваційних форм якої є *networking* через мережу співробітників.

Використання послуг агенцій з найму також є елементом традиційних методів. Загалом роль та популярність послуг рекрутингових агенцій зростає через цілий комплекс причин.[8] По-перше, значне посилення конкуренції за кандидатів, особливо в окремих галузях. По-друге, еволюція методів і підходів до залучення як такого, наявність значної кількості можливостей ускладнює оптимізацію і організацію власного процесу найму, особливо для підприємств з великою кількістю посад, які потребують спеціального підходу. Початок активного використання ШІ лише посилить запит на рекрутингові послуги, оскільки спеціалізовані компанії (особливо середнього та великого розміру) зможуть витрати значно більше ресурсів на купівлю та налаштування власного ШІ, матимуть значні інформаційні бази та кейси, на основі яких можна навчати чи точно налаштовувати ШІ-інструменти під потреби. Як наслідок, зростання витрат коштів та часу на пошук працівників робить використання послуг рекрутингових агенцій все більш привабливим для компаній, як мінімум коштом економії на простій та зменшенням ризику помилкового найму, що веде до значних додаткових втрат, які можуть дорівнювати витратам на пошук, адаптацію від 30% річної зарплати вакантної посади. [9]

Динамічні зміни ринку, усвідомлення ролі та важливості талантів, посилення конкуренції за кандидатів призвели до швидкого розвитку інноваційних методів залучення та їх форм. На заміну традиційним підходам все частіше починають застосовувати різноманітні інструменти на основі штучного інтелекту, гейміфікацію, пошук через соціальні мережі, таргетовану рекламу та *Big-data*. Ці методи мають значну кількість переваг в порівнянні з традиційними підходами, що стануть основою для демонстрації еволюції підходів залучення персоналу як таких.

Проте потрібно зазначити, що впровадження та розповсюдження будь-якої технології є складним процесом з великою кількістю викликів та можливих негативних ефектів, тому навіть найбільш ефективні технології потребують значних часових і грошових ресурсів, серйозної підготовки з боку тих, хто її впроваджує. Це обмежує швидкий доступ до нових технологій, впливає на їх ефективність під час використання. Тому адаптація інноваційних технологій залучення персоналу може бути недоцільною в окремих випадках навіть при всіх перевагах в порівнянні з іншими методами. [10]

Окремо перед аналізом конкретних інноваційних методів необхідно зазначити, що попри факт, що методи, які можна віднести до категорії інноваційних, мали різний час на розвиток та знаходяться на різних етапах життєвого циклу.

Першим розглянемо методи таргетованої реклами та пошуку через соціальні мережі. Ці методи передбачають ведення корпоративних сторінок на різних платформах соціальних мереж, як загальних, так і спеціалізованих, наприклад Facebook, LinkedIn, використання алгоритмованої реклами для пошуку кандидатів, прямий пошук через соціальні мережі. Ведення власних сторінок — це відносно нова альтернатива пасивному залученню персоналу. Такий метод має низку плюсів в порівнянні з сайтами пошуку роботи та іншими пасивними методами. Найбільшою його перевагою є значна аудиторія. Всі популярні соціальні мережі надають можливість представлення власної компанії на багатомільйонну аудиторію та дозволяють виходити у глобальний простір без додаткових обмежень. Статистично такий метод демонструє достатньо високу ефективність, яка має тенденцію до зростання через популяризацію методу. Понад 50%

активних кандидатів на ринку праці використовують соціальні мережі для пошуку та аналізу потенційних роботодавців. Така кількість потенційних кандидатів призвела до того, що понад 80% компаній мають власні сторінки в соціальних мережах та використовують їх як частину власних стратегій залучення персоналу. [11] Значною перевагою є можливість демонстрації корпоративної культури компанії та гнучкість формату соціальних мереж, також залучення через соціальні мережі є значно дешевшим в порівнянні з традиційними підходами.

Серед недоліків варто відзначити необхідність ведення кількох сторінок у різних соціальних мережах із унікальним контентом для кожної платформи, щоб досягти максимальної ефективності цього методу, оскільки різні покоління віддають перевагу різним соцмережам для щоденного використання. [12]

Водночас, пошук через соціальні мережі, на відміну від традиційних альтернатив, не обмежується пасивним представленням компанії і надає можливості налаштування таргетованої реклами. Таргетована реклама дозволяє пропонувати контент на основі обраних параметрів, що може бути як просто постом зі сторінки, так і конкретною вакансією. Персональною інформацією, на якій базується таргетована реклама, користувачі самостійно діляться з соціальними мережами, що дозволяє провести певний відбір кандидатів ще до початку активного процесу оцінки та відбору. Ефективність таргетованої реклами значною мірою залежить від кількості та якості даних, що збирає конкретна соціальна мережа, та вміннями користуватися цими даними, що робить спеціалізовані соціальні мережі, такі як LinkedIn, більш ефективними. При цьому такий вид реклами показує кращі показники конверсії та вдвічі нижчі показники вартості в порівнянні з традиційними підходами. [13]

Наступним інноваційним методом є гейміфікація процесу залучення. Загальна концепція полягає у переведенні елементів процесу найму у гру. Гейміфікація приймає різні форми, від повноцінних симуляцій робочого дня до ситуаційних завдань, які дозволяють оцінити окремі навички. Цей метод демонструє високі показники ефективності у пошуку талантів, спрощує подальший процес відбору кандидатів або усуває його, посилює взаємодію та зацікавленість кандидатів. Водночас він має численні виклики, які обмежують його масове впровадження в компаніях, в першу чергу це складність та вартість розробки окремих форм, захист особистих даних, потреба в постійному розвитку та підтримки платформи. [14] Найбільш розповсюдженою гейміфікацією є в IT-секторі, де компанії створюють платформи для змагань у розв'язанні практичних задач, проте існують успішні приклади і в інших сферах. Наприклад, M-Technology запровадили систему гейміфікації для пошуку клерків та зазначили, що відвідуваність сторінки кар'єри збільшилась на 68%, з яких 93% відвідувачів сторінки брали участь в гейміфікованих завданнях, а витрати на найм вдалося скоротити на 35%. [15]

Одним з найновіших інноваційних методів, що швидко набуває популярності, став штучний інтелект. Хоча активне розповсюдження і застосування ШІ в залученні персоналу розпочалося всього декілька років тому, експерти вже оцінили його значний вплив та відзначають можливість скорочувати час найму майже вдвічі, значну економію бюджету на залучення та вивільнення часу. Більшість HR-ів також позитивно сприймають розповсюдження методів на основі ШІ і відзначають, що ШІ повністю змінить підхід і процеси залучення персоналу. Проте навіть в високотехнологічних країнах із розвинутою економікою відсоток впровадження методів на основі ШІ серед усіх компаній залишається на відносно низькому та становить близько 30%, хоча і

спостерігається значна динаміку до зростання у порівнянні з минулим роком (10% зростання).[16]

Варіативність можливостей застосування штучного інтелекту дозволяє як підвищувати ефективність вже існуючих методів залучення, в тому числі традиційних, так і створювати абсолютно нові. Проте правильне використання штучного інтелекту може бути дорого-вартісним, потребує спеціальних компетенцій від працівників та великої кількості даних. В той час, як більшість компаній все ще намагаються впоратись із викликами, що стоять на шляху впровадження ШІ в процеси залучення, майже всі компанії-лідери ринку вже впровадили ШІ як мінімум в окремі процеси і продовжують комплексну автоматизацію процесу залучення персоналу.[17]

Існує декілька основних напрямків застосування ШІ в процесах залучення персоналу на цей момент. По-перше, за рахунок штучного інтелекту можна автоматизувати низку традиційних та інноваційних підходів, як то ведення соціальних мереж, публікація вакансій, пошук кандидатів серед працівників компаній тощо. Це дозволяє більш ефективно використовувати час працівників HR-служб для виконання інших завдань та отримати новий погляд на вже існуючі дані.

Наступним варіантом застосування є використання ШІ для аналізу Big-data. Обробка, систематизація, аналіз та ефективне використання великих обсягів даних є складним та дороговартісним процесом, а ШІ дозволяє зменшити витрати часу та кількість людських помилок при аналізі, залишаючи для спеціалістів роль експертів в оцінці якості аналізу даних та подальших кроків їх використання.

Останній з напрямків є створення окремих інструментів виключно на основі ШІ, наприклад чат-ботів, що можуть вести діалоги з потенційними кандидатами, займатися розсиланням інформації про вакансії, аналізувати резюме та навіть проводити першочергові етапи інтерв'ю, надсилаючи HR-ам звіти про потенціал тих чи інших кандидатів.

Останні зміни, які були пов'язані із вимушеною реакцією на пандемію COVID-19 та її наслідки, значне технологічне відкриття у вигляді ШІ та загальні зміни балансу ринку праці призвели до значної перебудови процесу залучення персоналу, як такого. Нові методи, що виникли під впливом цих процесів, демонструють вищі показники ефективності, економію часу, коштів та поглиблений аналіз навичок і вмінь кандидатів в порівнянні із традиційними методами, що напряду демонструє еволюційні процеси у залучення персоналу. Наразі процес залучення персоналу знаходиться в перехідному етапі до нової форми, оскільки більшість компаній все ще шукає можливості застосування нових методів у рекрутинговій стратегії своєї компанії, а компанії, що вже розпочали використовувати інноваційні методи, активно експериментують з формами та підходами.

Наступні періоди будуть характеризуватися поступовим вивченням можливостей вже відкритих інноваційних методів і вирішенням основних викликів на шляху до масового застосування. Для більш всеосяжного впровадження ШІ, компаніям необхідно вирішити проблеми персоналізації спілкування з генеративними системами, пересвідчитись в надійності та якості оцінок, які надають інструменти на основі ШІ, перебороти етичні дилеми, які виникають в процесі впровадження, та підготувати працівників до сприйняття нової політики управління персоналом як такої.

Хоча динаміка вказує на неминучу масову інтеграцію ШІ в залучення персоналу через домінування серед усіх ключових показників ефективності, це є лише початком трансформації. Вчені та практики активно вивчають можливості гібридного процесу залучення персоналу, що буде поєднувати високу ефективність від використання ШІ та

гуманізацію від наявності реальної людської оцінки та діалогу. Інші компанії мають плани повної роботизації процесу залучення персоналу, коли пошук, відбір та навіть усні інтерв'ю з кандидатами будуть проводитись лише ШІ, вже до кінця поточного року. Існують напрацювання для створення імерсивних кар'єрних ігор на основі технології мета всесвіту та використання блокчейну для конфіденційності та надійності передачі інформації від кандидата до ШІ роботодавця.

Висновки. Залучення персоналу є складним і динамічним процесом, який постійно адаптується до змінних умов ринку праці та технологічного середовища. З початком цифрової епохи цей процес зазнав суттєвих трансформацій, особливо в останнє десятиліття. Інноваційні методи, що виникли у відповідь на ці зміни, демонструють вищу ефективність порівняно з традиційними підходами, що підтверджує їхню еволюцію та значення для сучасного ринку праці.

Водночас запровадження новітніх технологій у сфері залучення персоналу супроводжується певними викликами, серед яких – необхідність адаптації бізнес-процесів, забезпечення етичності використання даних та інтеграція технологічних рішень у вже існуючі HR-системи.

Останні тенденції свідчать про активне впровадження інноваційних методів, зокрема тих, що використовують штучний інтелект. Це спричинило черговий етап змін у процесах залучення персоналу, відкриваючи нові можливості для підвищення точності відбору кандидатів, автоматизації рутинних завдань та оптимізації рекрутингових стратегій.

Перспективи подальшого розвитку передбачають масове застосування ШІ-орієнтованих підходів, розробку гібридних моделей, що поєднують алгоритмічні рішення з людською експертизою, а також інтеграцію цих інструментів із сучасними експериментальними HR-технологіями. Це сприятиме формуванню гнучких та ефективних стратегій залучення персоналу, здатних відповідати викликам майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Employ recruiter nation report 2024. *Employ*. URL: [2024-Employ-Recruiter-Nation-Report-Empowering-People-First-Recruiting.pdf](#)
2. D Jogish. E-Recruitment Vs. Traditional Recruitment: The Impact of Social Media". *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. URL: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.1393>
3. Bangura S. Evaluating the Effectiveness of Traditional Recruitment and Selection Practices in a Technologically Dominated Economy. *International Journal of Social Science Research and Review*. 2024. вид. 7, № 11. С. 40–48. URL: <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i11.2310>
4. Новий рекорд – українцям пропонують приголомшливу кількість вакансій. Кого шукають роботодавці?. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/en/articles/analytics/3349/>
5. Ajit S. 100 Recruitment Statistics and Trends for 2025 and Beyond. *AI Talent Assessment Platform - WeCP*. URL: <https://www.wecreateproblems.com/blog/recruitment-statistics#:~:text=According%20to%20LinkedIn's%20Global%20Talent%20Trends,%2073%%20of,a%20different%20approach%20than%20recruiting%20active%20job%20seekers.>
6. Arman M. The Advantages of Online Recruitment and Selection: A Systematic Review of Cost and Time Efficiency. *Business Management and Strategy*. 2023. вид 14, № 2. С. 220. URL: <https://doi.org/10.5296/bms.v14i2.21479>
7. Ultimate hiring statistics 2015. *Business Solutions on LinkedIn. LinkedIn Business*. URL: <https://shorturl.at/iYz4E>
8. Chang J. 101 Hiring Statistics You Must Read: 2024 Data Analysis & Market Share - *Financesonline.com*. URL: <https://financesonline.com/hiring-statistics/>

9. Predictions on How Recruitment Will be Different in 2025. *Atkins Search*. URL: <https://www.atkinssearch.co.uk/insights/predictions-on-how-recruitment-will-be-different/>
10. Laurano M. The True Cost of a Bad Hire. *Glassdoor* 2015. C. 1–21 URL: <https://www.bdo.com/getmedia/fc989309-6824-4ad6-9f8d-9ef1138e3d42/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>
11. Yuwono M., Ellitan L. Technological Development and Resource Constraints: A Critical Analysis. *International Journal of Research*. 2024. №11. C.81-86. URL: [10.5281/ZENODO.13267940](https://doi.org/10.5281/ZENODO.13267940).
12. 15+ Social Media Recruitment Statistics You Have to Know for 2025 - Hiring Guide. *Qureos Hiring Guide*. URL: <https://www.quireos.com/hiring-guide/social-media-recruitment-statistics>
13. Öze Nuran. Social Media Usage Patterns and Differences Among Generations *Proceedings of the 6th European Conference on Social Media ECSM*. 2019 C. 238-246
14. Haerting R., Gerst M., Zerrer J. Potentials and Challenges of Gamification in Recruiting. *18th Conference on Computer Science and Intelligence Systems*, 17–20 верес. 2023
15. Abuladze L., Hasimi L. The Effectiveness and Attractiveness of Employer Branding: The Effects and Role of Gamification in Recruitment Activities. *2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)*, м. Kaunas, Lithuania, 20–22 квіт. 2023 р. 2023. URL: <https://doi.org/10.1109/e-tems57541.2023.10424678>
16. The Future of Recruiting 2025 LinkedIn. *Business Solutions on LinkedIn*. LinkedIn Business. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting?trk=for-pdf-summary-fy25>
17. Purcell K. 2024 Applicant Tracking System (ATS) Usage Report. *Jobscan*. URL: [2024 Applicant Tracking System \(ATS\) Usage Report](https://www.jobscan.co/2024-applicant-tracking-system-ats-usage-report)

REFERENCES

1. Employ. (2024). *Employ recruiter nation report 2024: Empowering people-first recruiting*. <https://2024-Employ-Recruiter-Nation-Report-Empowering-People-First-Recruiting.pdf>
2. D Jogish (2024). E-recruitment vs. traditional recruitment: The impact of social media. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.1393>
3. Bangura, S. (2024). Evaluating the effectiveness of traditional recruitment and selection practices in a technologically dominated economy. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(11), 40–48. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i11.2310>
4. Work.ua. (2024). Novyi rekord – ukraintsiam proponuiut pryholomshlyvu kil'kist vakansii. Koho shukaiut robotodavtsi? [A new record – Ukrainians are offered a stunning number of vacancies. Who are employers looking for?]. *Work.ua – sait poshuku roboty №1 v Ukraini* [Work.ua – job search site №1 in Ukraine]. Retrieved from <https://www.work.ua/en/articles/analytics/3349/>
5. Ajit, S. (2025). *100 recruitment statistics and trends for 2025 and beyond*. AI Talent Assessment Platform – WeCP. <https://www.wecreateproblems.com/blog/recruitment-statistics#:~:text=According%20to%20LinkedIn's%20Global%20Talent%20Trends,%2073%%20of,a%20different%20approach%20than%20recruiting%20active%20job%20seekers>
6. Arman, M. (2023). The advantages of online recruitment and selection: A systematic review of cost and time efficiency. *Business Management and Strategy*, 14(2), 220. <https://doi.org/10.5296/bms.v14i2.21479>
7. LinkedIn Business. (2015). *Ultimate hiring statistics 2015*. Business Solutions on LinkedIn. <https://shorturl.at/iYz4E>
8. Chang, J. (2024). *101 hiring statistics you must read: 2024 data analysis & market share*. FinancesOnline. <https://financesonline.com/hiring-statistics/>
9. Atkins Search. (2025). *Predictions on how recruitment will be different in 2025*. <https://www.atkinssearch.co.uk/insights/predictions-on-how-recruitment-will-be-different/>
10. Laurano, M. (2015). *The true cost of a bad hire* (pp. 1–21). *Glassdoor*. <https://www.bdo.com/getmedia/fc989309-6824-4ad6-9f8d-9ef1138e3d42/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

11. Yuwono, M., & Ellitan, L. (2024). Technological development and resource constraints: A critical analysis. *International Journal of Research*, (11), 81–86. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13267940>
12. Qureos. (2025). *15+ social media recruitment statistics you have to know for 2025 – Hiring guide*. Qureos Hiring Guide. <https://www.qureos.com/hiring-guide/social-media-recruitment-statistics>
13. Öze, N. (2019). Social media usage patterns and differences among generations. In *Proceedings of the 6th European Conference on Social Media (ECSM)* (pp. 238–246).
14. Haerting, R., Gerst, M., & Zerrer, J. (2023, September 17–20). *Potentials and challenges of gamification in recruiting*. 18th Conference on Computer Science and Intelligence Systems.
15. Abuladze, L., & Hasimi, L. (2023, April 20–22). *The effectiveness and attractiveness of employer branding: The effects and role of gamification in recruitment activities*. 2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), Kaunas, Lithuania. <https://doi.org/10.1109/e-tems57541.2023.10424678>
16. LinkedIn Business. (2025). *The future of recruiting 2025*. Business Solutions on LinkedIn. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting?trk=for-pdf-summary-fy25>
17. Purcell, K. (2024). *2024 applicant tracking system (ATS) usage report*. Jobscan. [2024 Applicant Tracking System \(ATS\) Usage Report](#)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.6

УДК 339.94

JELClassification: F20, F21, F23

Нестеров С.В.

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0001-1752-2345

s.nesterov@donnu.edu.ua

**ПРОВАДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті розкрито актуальність теми, наведено перелік науковців та організацій, які здійснювали дослідження впливу факторів невизначеності на інвестиційну діяльність. Наведені наукові підходи визначення ризику та невизначеності. Зазначено науковців, які розробили методiku вимірювання невизначеності та досліджували її вплив на політичні та економічні процеси країн. Наведено перелік факторів глобальної невизначеності, надана їх характеристика, описано їх вплив на провадження інвестиційної діяльності країн. Визначені елементи стратегії адаптації до викликів глобальної невизначеності. Наведено приклад запровадження стратегії реагування на економічні ризики, пов'язані зі збройною агресією РФ проти України.

Автором обґрунтовано актуальність проведення подальшого дослідження в даному напрямку. Зроблено висновок щодо необхідності постійної адаптації інвестиційної політики країни до факторів глобальної невизначеності з метою зміцнення стійкості інвестиційного клімату. Зазначено, що важливим елементом ефективної інвестиційної політики є впровадження системи управління ризиками. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в умовах глобальної невизначеності має базуватись на гнучкості, інноваціях, забезпеченні сталого розвитку та міжнародного співробітництва.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, інвестиційний клімат, фактори глобальної невизначеності, ризик-менеджмент, прямі іноземні інвестиції, інвестиційна політика, фінансові ризики, безпечні активи, санкційна політика, цілі сталого розвитку.

*Рис. – 2, табл. – 3, літ. – 21.***Nesterov S.**

graduate student, Vasyl` Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0001-1752-2345

s.nesterov@donnu.edu.ua

**CONDUCTING INVESTMENT ACTIVITIES UNDER THE INFLUENCE OF
GLOBAL UNCERTAINTY FACTORS**

The article highlights the relevance of the topic and presents a list of scholars and organizations that have conducted research on the impact of uncertainty factors on investment activity. It outlines scientific approaches to the definition of risk and uncertainty and identifies key researchers who have developed methodologies for measuring uncertainty and examined

its influence on political and economic processes. A list of global uncertainty factors is provided along with their characteristics and their effects on the investment activity of countries. The article defines elements of a strategy for adapting to the challenges of global uncertainty and provides an example of the implementation of a response strategy to economic risks associated with the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The author substantiates the need for further research in this field. The article concludes that constant adaptation of national investment policy to global uncertainty factors is essential to strengthening the resilience of the investment climate. It is noted that the introduction of a risk management system is a critical component of an effective investment policy. Strategy for the development of investment activity under global uncertainty should be based on flexibility, innovation, sustainable development, and international cooperation.

Keywords: investment activity, investment climate, global uncertainty factors, risk management, foreign direct investment, investment policy, financial risks, safe assets, sanctions policy, sustainable development goals.

Fig. – 2, tab. – 3, ref. – 21.

Постановка проблеми. Фактори невизначеності в економічній, політичній, соціальній та інших сферах здійснюють вплив на розвиток інвестиційної діяльності в будь-якій країні світу. На жаль багато з таких факторів не завжди є контрольованими та такими, які можливо попередити та уникнути. Історично сформувалась ситуація, що періодичність виникнення даних факторів є неминучою, тому важливим є ідентифікація та прогнозування ризиків пов'язаних з їх настанням та розуміння наслідків впливу на інвестиційну діяльність. Важливим питанням є уміння адаптації інвестиційної політики країни до умова глобальної невизначеності. З даною метою потрібно надати характеристику факторам невизначеності, проаналізувати їх вплив на інвестиційну діяльність, визначити ефективну стратегію адаптації до даних факторів та збереження стійкого інвестиційного потенціалу країни.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Вперше терміни «невизначеність» та «ризик» запровадив американський економіст Френк Хайнеман Найт [1]. Дослідження сутності ризику також здійснювали Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Мілль. Найвідомішими українським дослідниками проблем економічного ризику є: Вітлінський В. В., І. Р. Бузько, І. В. Гончаров, В. М. Гранатуров, А. П. Дука, І. Ю. Івченко, С. М. Ілляшенко, М. С. Клапків, Т. В. Майорова, І. П. Мойсеєнко, С. І. Наконечний, А. А. Пересада, О. Л. Устенко, О. І. Ястремський тощо [2]. Також багато досліджень у даному напрямку здійснюють міжнародні організації та установи, такі як: Група світового банку, UNCTAD, OECD та інші.

Френк Хайнеман Найт надає визначення «невизначеності», він відрізняє невизначеність від тісно пов'язаного з нею поняття ризику. Описує ризик, як вимірне поняття, в той час вважає невизначеність не вимірюваною. Розподіляє основні фактори глобальної невизначеності на економічні, геополітичні, соціальні, екологічні.

За результатами огляду публікацій зроблено спостереження, що вивчення впливу глобальної невизначеності на конкурентоспроможність країн потребує додаткової уваги. Важливим є пошук механізмів адаптації державної інвестиційної політики до факторів глобальної невизначеності, застосування ефективного ризик – менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу глобальної невизначеності на інвестиційну діяльність країни, визначення механізмів адаптації інвестиційної діяльності країни до факторів глобальної невизначеності.

Для досягнення мети було вирішено такі науково-практичні завдання: надано

характеристику невизначеності; наведено фактори глобальної невизначеності, надано їх характеристику; досліджено вплив глобальної невизначеності на інвестиційний клімат країни, наведені організаційно-економічні механізми адаптації інвестиційної політики країни до факторів невизначеності; зроблено висновок щодо необхідності адаптації інвестиційної політики країни до факторів невизначеності з використанням систем управління ризиками.

Виклад основного матеріалу. З погляду економічної теорії невизначеність — це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів.

Одне з найбільш ранніх визначень невизначеності в економіці належить американському економісту Френку Найту. У своїй фундаментальній праці «Ризик, невизначеність і прибуток» Найт дає визначення невизначеності і чітко відрізняє її від тісно пов'язаного з нею поняття ризику. За Найтом ризик описує вимірне поняття, в той час як справжня невизначеність не піддається вимірюванню [1]. Він запропонував виділяти три види ймовірностей: апіорну, статистичну і «оцінку».

Під апіорною ймовірністю Найт розумів абсолютно однорідну класифікацію випадків, у всьому ідентичних (за винятком дійсно випадкових факторів). Статистична ймовірність — це та ймовірність, яку не можна оцінити за допомогою апіорних обчислень, а тому її головною відмінною рисою є те, що вона основана на емпіричній класифікації випадків. «Оцінка» — це такий вид ймовірності, коли відсутній обґрунтований критерій, а, отже, неможливо класифікувати ситуації, в зв'язку з тим, що кожна з них є унікальною, або їх кількість є недостатньою для того, щоб обчислити величину ймовірності. До перших двох видів ймовірностей (апіорної та статистичної) Найт використовував термін «ризик», тоді як під «оцінкою» він розумів «невизначеність», тобто ситуацію, коли ймовірність просто неможливо визначити [2].

Далі Найт стверджує, що «справжня» невизначеність, а не ризик пояснює розбіжність між реальною і теоретичною конкуренцією. Головною сутністю теоретичної конкуренції, яка насправді забезпечила б ті результати, до яких реальна конкуренція лише прагне, — це відсутність невизначеності [1].

Американець Джон Мейнард Кейнс визначав взаємозв'язок між ризиком у прийнятті рішень та психологічними особливості конкретного бізнесмена, він вважав, що ризик виникає через сумніви щодо одержання очікуваного прибутку [3]. Дж. Кейнс вважає, що вартість товару повинна включати величину витрат, пов'язаних з підвищенням зносом устаткування, змінами ринкової кон'юнктури і цін, а також з руйнуваннями внаслідок аварій і катастроф, які він називав витратами ризику.

Німецький економіст Вернер Зомбарт розглядав ризик не тільки як негативний фактор, але і як необхідну умову успіху, адже прибуток без ризику неможливий. Американський вчений Гаррі Марковіц, вважав метою кожного інвестора — більше доходу за меншого ризику, що запорукою зниження ризику або невизначеності є створення ефективного інвестиційного портфеля.

Вільям Шарп поділив ризик на систематичний (загальноекономічний) та специфічний (суб'єктивний ризик підприємця), також Шарп вважає, що надлишкові доходи протягом певного періоду можуть означати більшу волатильність і ризик, ніж уміння інвестувати. Тобто він порівнює прибутковість інвестиції з її ризиком. Коефіцієнт Шарпа є один із найбільш використовуваних методів вимірювання відносної прибутковості з поправкою на ризик [4].

Науковці, які досліджують дане питання мають різні підходи до визначення ризику та невизначеності, а також їх характеристики (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до визначення ризику та невизначеності

Автори	Визначення ризику та невизначеності
Френк Найт	<i>Ризик - вимірне поняття, невизначеність не піддається вимірюванню.</i>
Джон-Мейнард Кейнс	<i>Витрати ризику - складова вартості товару.</i>
Вернер Зомбарт	<i>Ризик - складова частина прибутку.</i>
Гаррі Марковіц	<i>Ризик - це невизначеність у русі майбутніх грошових потоків.</i>
Вільям Шарп	<i>Ризик – це невизначеність майбутніх результатів.</i>

Джерело: складено автором на основі [1], [3], [4].

Закономірним було прагнення науковців щодо вимірювання невизначеності та дослідження її впливу на політичні та економічні процеси, які відбуваються в країнах. Скот Р. Бейкер, Ніколас Блум та Стивен Дж. Девіс створили індекс невизначеності в економічній політиці на основі частоти словосполучень щодо невизначеності в американських газетах [14]. Індекс невизначеності – це середньозважене значення трьох компонентів. Перший компонент кількісно визначає обсяг новин, в яких обговорюється невизначеність, пов'язана з політикою, щомісяця, починаючи з січня 1985 року. Друга складова вимірює рівень невизначеності, пов'язаної з майбутніми змінами в податковому кодексі, це робиться з використанням даних Бюджетного управління Конгресу США про податкові положення. Третій і останній компонент індексу фіксує розбіжності між прогнозами щодо майбутньої монетарної та фінансової політики.

Цей індекс надихнув на створення значної кількості досліджень, спрямованих на вивчення впливу цього індексу на інвестиції, наприклад таких науковців, як Гусейн Гюлен та Михайл Іон [15]. У своїй роботі "Policy Uncertainty and Corporate Investment" вони досліджують вплив економічної політичної невизначеності на корпоративні інвестиції. Це дослідження засвідчує негативний вплив політичної невизначеності на інвестиції, збільшення невизначеності щодо політики призводить до зниження рівня капіталовкладень компаній. Найбільше страждають компанії, які мають високу залежність від зовнішнього фінансування.

Політична невизначеність підвищує ризики майбутніх змін в оподаткуванні та економічній політиці, це змушує компанії відкладати інвестиційні рішення через ефект реального опціону (очікування сприятливіших умов).

Дослідження впливу невизначеності на сучасну економіку, окрім науковців здійснюють міжнародні організації та установи. Європейський інвестиційний банк у травні 2024 році опублікував звіт, який створено на підставі проведеного дослідження впливу невизначеності на інвестиції. Дане дослідження проведено на підставі опитування респондентів, представників європейського бізнесу з питання, яким чином невизначеність впливає на їх інвестиційні рішення [5]. Результати показують, що глобальна невизначеність негативно впливає, як на інвестиційну активність, так і на зайнятість. Підприємства, що сприймають невизначеність, як суттєву перешкоду для інвестицій, демонструють на 1 відсотковий пункт нижчі темпи зростання зайнятості порівняно з тими, які не вважають її значущою перешкодою.

Згідно результатів проведеного UNCTAD моніторингу глобальних інвестиційних тенденцій, у 2024 році прямі іноземні інвестиції у країни, що розвиваються, впали на 2%, що стало другим річним падінням поспіль.

Падіння міжнародного проектного фінансування було особливо різким - 31%. Найбільше постраждали Африка та Азія: майже на 200 оголошених проектів менше в Африці та майже на 150 менше в Азії. Цей спад ставить під загрозу прогрес досягнення цілей сталого розвитку (SDGs), багато з яких значною мірою залежать від міжнародного

фінансування. У всьому світі інвестиції в сектори, пов'язані з (SDGs) у 2024 році скоротилися на 11%. Найбільше скорочення відбулося у сферах агропродовольчих систем, інфраструктури, водопостачання та санітарії, ніж у 2015 році, коли були прийняті цілі

Падіння на Глобальному Півдні відбулося внаслідок зростання глобальних прямих іноземних інвестицій на 11% до 1,4 трильйона доларів. Однак ООН з питань торгівлі та розвитку зазначила, що глобальні прямі іноземні інвестиції фактично впали на 8%, якщо виключити деякі європейські економіки-провідники, які часто служать пунктами перевалки інвестицій, перш ніж вони досягнуть кінцевого пункту призначення (рисунк - 1).

Очікується, що у 2025 році обсяг прямих іноземних інвестицій помірно зросте завдяки покращенню фінансових умов та зростанню кількості угод злиття та поглинання (M&A). Проте рівень ризиків та невизначеності для інвесторів залишається високим [7].

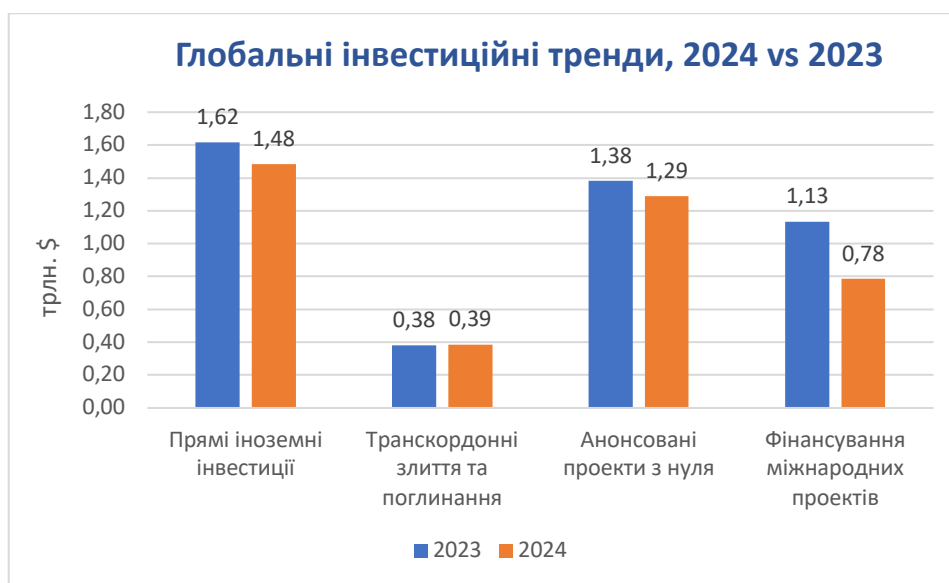


Рисунок 1 – Глобальні інвестиційні тренди, 2023-2024

Джерело: складено автором на основі [7].

Згідно доповіді про світові інвестиції 2024 року на Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), глобальна невизначеність та геополітичні напруження продовжують негативно впливати на прямі іноземні інвестиції та конкурентоспроможність, особливо в країнах, що розвиваються [8]. Прямі іноземні інвестиції у економіку Африки знизились на 3% до \$53 млрд, Азії на 8% до \$621 млрд., Латинської Америки та Карибського басейну на 1% до \$193 млрд.

Глобальна невизначеність є результатом дії кількох ключових факторів, які впливають на світову економіку та політику. У таблиці 2 наведено характеристику факторам глобальної невизначеності.

Події останніх років сколихнули світ: агресія Росії проти України, військові дії на Близькому Сході, епідемії, торговельні війни, екологічні та інші глобальні проблеми вимушують політиків та науковців шукати шляхи утримання сприятливого інвестиційного клімату країн під впливом зовнішніх факторів.

Таблиця 2 – Характеристика факторів глобальної невизначеності

Фактори глобальної невизначеності	Характеристика
Військові конфлікти та геополітичне напруження	<i>Війна в Україні, військовий конфлікт на Близькому сході, напруженість у Тайванській протоці створюють значні ризики для глобальної економіки. Військові конфлікти впливають на енергетичні ринки, постачання продовольства та інвестиційний клімат.</i>
Торгівельні війни санкційна політика	<i>Санкційна політика, запровадження тарифів та інших торговельних бар'єрів, як приклад нещодавні, які були запроваджені США щодо Китаю, призводять до фінансових потрясінь та ймовірного ризику глобальної рецесії.</i>
Екологічні ризики	<i>Кліматичні зміни становлять загрозу для довгострокового зростання добробуту країн, викликаючи невизначеність щодо майбутніх екологічних та економічних умов.</i>
Економічні кризи	<i>Фактори невизначеності підвищують ризик волатильності на фінансових ринках та різкого зниження економічного зростання. Високий рівень заборгованості, інфляція та ризики рецесії підвищують невизначеність на фінансових ринках. Згідно даних МВФ, зростаюча економічна та геополітична невизначеність збільшує ймовірність негативних шоків, що може вплинути на фінансову стабільність.</i>
Технологічні зміни та кібератаки	<i>Швидкий розвиток технологій та зростання кількості кібератак створюють нові виклики для безпеки та стабільності.</i>
Соціальні та демографічні виклики	<i>Через війни, економічні кризи та кліматичні зміни відбуваються потоки біженців, що викликає напругу у приймаючих країнах. Також у багатьох країнах спостерігається зниження народжуваності та старіння населення, що створює проблеми з пенсійними системами та ринком праці.</i>

Джерело: складено автором на основі [9], [10], [11], [12], [13].

UNCTAD підкреслює необхідність впровадження політик, спрямованих на залучення інвестицій та розвиток цифрового урядування. Це включає створення прозорого та ефективного середовища для бізнесу через онлайн-сервіси та інформаційні портали, що особливо важливо для країн, що розвиваються [8]. Такі заходи можуть сприяти залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності національних економік в умовах світових потрясінь. Необхідні скоординовані зусилля на міжнародному рівні для створення сприятливого інвестиційного клімату та досягнення сталого економічного зростання в умовах глобальної невизначеності.

Прикладом реагування на економічні ризики, пов'язані зі збройною агресією РФ про України є план REPowerEU - стрімкого зниження залежності від російського викопного палива і швидкого просування «зеленого переходу» [6]. Заходи плану REPowerEU засновані на економії енергії, диверсифікації енергопостачання та прискореного впровадження відновлюваних джерел енергії. «Зелена» трансформація повинна посилити економічне зростання, безпеку та кліматичні показники Європи та її партнерів.

Основою плану REPowerEU є фонд відновлення та стійкості (RRF), який підтримує фінансування транскордонної і національної інфраструктури, енергетичних проєктів та реформ. Державам-членам рекомендовано розпочати конкретні медійні кампанії,

спрямовані залучення домогосподарств та промисловості до «зеленої» трансформації, також рекомендовано використовувати фіскальні заходи для стимулювання економії енергії, як-от зниження ставок ПДВ на енергоефективні системи опалення, ізоляцію будівель, на прилади та продукцію.

Щоб уникнути відключень електроенергії, ЄС запровадив систему заповнення газосховищ перед кожною зимою. У 2022 році держави-члени ЄС погодились заповнити підземні газові сховища до 80% їхньої місткості до 1 листопада 2022 року. Завдяки спільним зусиллям країни ЄС перевершили цей показник, досягнувши 95% наповненості газосховищ. Відтоді щорічний цільовий показник було підвищено, і тепер держави-члени мають досягати 90% місткості до 1 листопада. У 2023 році цей показник було досягнуто вже в середині серпня. На початок квітня 2024 року, рівень наповненості газосховищ становив 59% від загальної місткості, що на той час було рекордним показником для завершення зимового періоду та хорошим стартом для поповнення запасів на наступний рік (рисуюнок 2).



Рисуюнок 2 – Динаміка заповнення газосховищ держав - членів ЄС

Джерело: складено автором на основі [6].

Таким чином, частка імпорту газу ЄС з Росії, яка у 2021 році складала 45% скоротилась до 15% у 2023 році.

Адаптація до глобальної невизначеності та ризиків є ключовим аспектом для забезпечення економічної стійкості та розвитку.

У таблиці наведено основні елементи стратегії адаптації до викликів глобальної невизначеності та ризиків, а також їх загальна характеристика.

Важливим елементом адаптації до негативних зовнішніх факторів на корпоративному рівні є управління ризиками. Ризик – менеджмент, як складова економічної безпеки забезпечує ідентифікацію, оцінку та визначення ризиків. Його основна мета полягає в тому, щоб невизначеність і потенційні загрози не підірвали стратегічні цілі або сталість організації. Інтеграція управління ризиками в структуру економічної безпеки організації у відповідності з міжнародними стандартами [21] не тільки захищає активи та ресурси, але й підтримує процеси прийняття рішень, що зрештою призводить до більш сталого та безпечного організаційного середовища [20].

Таблиця 3 - Елементи стратегії адаптації до викликів глобальної невизначеності та ризиків

Елементи стратегії адаптації до невизначеності та ризиків	Опис
Розвиток стратегічного управління в умовах невизначеності	<i>Розвиток та впровадження стратегічного управління допомагає зменшити рівень невизначеності, мінімізувати можливі збитки та посилити безпеку бізнесу.</i>
Оцінка ризиків глобальних економічних змін	<i>Аналіз впливу глобальних економічних змін на стратегічне планування дозволяє визначити ризики, пов'язані з адаптацією до таких змін.</i>
Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління	<i>Формування корпоративної культури ризик-менеджменту сприяє активному залученню всіх рівнів управління до процесу мінімізації ризиків.</i>
Цифровізація та інновації	<i>Впровадження цифрових трансформацій та інноваційних підходів допомагає бізнесу адаптуватися до змін та підвищити стійкість до ризиків та глобальної невизначеності.</i>
Диверсифікація та локалізація	<i>Диверсифікація економіки, розвиток малого та середнього бізнесу дозволяє зменшити залежність від зовнішніх негативних факторів.</i>
Підтримка персоналу	<i>Своєчасна підтримка адаптації персоналу до нових викликів надає можливість стабілізувати коливання на ринку праці та забезпечити бізнес кваліфікованими кадрами.</i>
Запровадження ефективного державного управління	<i>Ефективне державне управління забезпечує правову стабільність, прогнозованість економічної політики, боротьбу з корупцією та підтримує сприятливий інвестиційний клімат. Уряди мають розробляти інвестиційні програми, які враховують специфіку глобальної невизначеності, включаючи податкові стимули та страхування ризиків.</i>
Розвиток міжнародного партнерства	<i>Розвиток міжнародного партнерства у науково – технічній сфері, укладання торговельних угод, участь у міжнародних організаціях підтримує економічну стабільність.</i>
Екологічна та соціальна відповідальність	<i>Інтеграція принципів сталого розвитку та врахування екологічних і соціальних аспектів у бізнес-стратегії не лише підвищує репутацію бізнесу, але й забезпечує довгострокову стійкість в умовах глобальної невизначеності.</i>

Джерело: складено автором на основі [16], [17], [18], [19].

Висновки. Глобальна невизначеність є невід'ємною частиною сучасного економічного середовища, яка значною мірою впливає на інвестиційну діяльність країн. Глобальна невизначеність формується завдяки багатьом факторам, від геополітичних конфліктів до екологічних ризиків, створюючи виклики для урядів, бізнесу та інвесторів. За результатами проведеного дослідження, було встановлено, що вплив невизначеності проявляється у зниженні інвестиційної активності, зменшенні показників зайнятості населення, зменшенні прямих іноземних інвестицій, особливо в країнах, що розвиваються.

У зв'язку з цим адаптація державної інвестиційної політики до чинників глобальної невизначеності стає критично важливою умовою збереження та розвитку інвестиційного потенціалу країн. Запровадження ефективного ризик-менеджменту, формування стратегії на основі системного аналізу ризиків, розвиток цифрового урядування, а також посилення міжнародної координації дозволять підвищити стійкість економіки до непередбачуваних змін.

Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в умовах глобальної невизначеності має базуватись на гнучкості, інноваціях, забезпеченні сталого розвитку, міжнародному співробітництві заради збереження стійкого інвестиційного потенціалу країни.

Напружена ситуації у світовій геополітиці обумовлює необхідність подальшого дослідження впливу глобальної невизначеності на інвестиційну діяльність, а також розбудови ефективних механізмів адаптації інвестиційної політики до світових криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найт Ф.-Х. Ризик, невизначеність і прибуток. – Лондон: Лондонська школа економіки та політичних наук, 1948. – 381 с.
2. Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці // Вісник Економіки. – № 4. – С. 92–101.
3. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості // Щоквартальний журнал економіки. – 1937. – Т. 51, № 2. – С. 209. – URL: <https://doi.org/10.2307/1882087>.
4. Sharpe W. F. The Sharpe Ratio // The Journal of Portfolio Management. – 1994. – Vol. 21, № 1. – Р. 49–58. – URL: <https://doi.org/10.3905/jpm.1994.409501>.
5. Європейський інвестиційний банк. Вплив невизначеності на інвестиції. – РД ЄІБ 2024/02. – URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240131_economics_working_paper_2024_02_en.pdf.
6. Європейська комісія. REPowerEU: Affordable, Secure and Sustainable Energy for Europe. – URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en#repowereu-at-a-glance.
7. UNCTAD. Global Investment Trends Monitor. – 2024. – No. 48. – URL: <https://unctad.org/news/foreign-investment-developing-economies-fell-2-2024-marking-second-year-decline>.
8. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD). World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government. – Женева: UN, 20 червня 2024. – 164 с. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>.
9. Brookings. 5 risks to the global economy in 2024. – Brookings Institution, 2024. – URL: https://www.brookings.edu/articles/5-risks-global-economy-2024/?utm_source=chatgpt.com.
10. Gupta A. та ін. Impact of Russia-Ukraine War on International Trade and Finance // International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. – 2023. – URL: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.56575>.
11. The Guardian. Stock markets, US-China trade, Trump tariffs: business news live updates. – 2025. – URL: https://www.theguardian.com/business/live/2025/apr/09/stock-share-markets-us-china-trade-trump-tariffs-business-news-live-updates?utm_source=chatgpt.com.
12. Міжнародний валютний фонд. High uncertainty and the unknown. – 2024. – URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/in-focus/high-uncertainty-and-the-unknown/?utm_source=chatgpt.com.
13. Міжнародний валютний фонд. How high economic uncertainty may threaten global financial stability. – 2024. – URL:

https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/10/15/how-high-economic-uncertainty-may-threaten-global-financial-stability?utm_source=chatgpt.com.

14. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. Measuring Economic Policy Uncertainty. – March 2016. – URL: https://www.policyuncertainty.com/media/EPU_BBD_Mar2016.pdf.

15. Гюлен Г., Юн М. Невизначеність політики та корпоративні інвестиції // The Review of Financial Studies. – 2016. – Т. 29, № 3. – С. 523–564. – URL: <https://academic.oup.com/rfs/article-abstract/29/3/523/1887688>.

16. Рибалко О. В., Рябчук С. О., Колеснікова К. М. Вплив невизначеності економічної політики на інвестиційну активність підприємств // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2023. – № 61. – С. 153–160. – Харків: ХНАДУ. – URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/317331>.

17. Москаленко А. О. Невизначеність економічної політики як чинник інвестиційної активності підприємств // Наукові записки. Серія: Економічні науки / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – 2023. – № 49. – С. 80–86. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/381d4615-9d4f-4cb2-8f89-ae214e5f72c3>.

18. Рагуліна Н. В. Оцінка ризиків глобальних економічних змін на стратегію підприємств в Україні // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2024. – № 12. – URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/277>.

19. Нова стратегія ЄС з адаптації до зміни клімату // Ecolog-ua. – 2021. – URL: <https://ecolog-ua.com/news/nova-strategiya-yes-z-adaptaciyi-do-zminy-klimatu>.

20. Пстухов В. В. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5007>.

21. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. – К.: Кабінет Міністрів України, 2017. – URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322.

REFERENCES

1. Knight, F. H. (1948). Risk, uncertainty and profit. London: London School of Economics and Political Science.
2. Kuzmin, O., & Hlibchuk, V. (n.d.). Evolution of views on risk in economic science. Bulletin of Economics, (4), 92–101.
3. Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. Quarterly Journal of Economics, 51(2), 209. <https://doi.org/10.2307/1882087>
4. Sharpe, W. F. (1994). The Sharpe Ratio. The Journal of Portfolio Management, 21(1), 49–58. <https://doi.org/10.3905/jpm.1994.409501>
5. European Investment Bank. (2024). The impact of uncertainty on investments (EIB RD 2024/02). https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240131_economics_working_paper_2024_02_en.pdf
6. European Commission. (n.d.). REPowerEU: Affordable, Secure and Sustainable Energy for Europe. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en#repowereu-at-a-glance
7. UNCTAD. (2024). Global Investment Trends Monitor, (48). <https://unctad.org/news/foreign-investment-developing-economies-fell-2-2024-marking-second-year-decline>

8. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government. Geneva: United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
9. Brookings Institution. (2024). 5 risks to the global economy in 2024. https://www.brookings.edu/articles/5-risks-global-economy-2024/?utm_source=chatgpt.com
10. Gupta, A., et al. (2023). Impact of Russia-Ukraine War on International Trade and Finance. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.56575>
11. The Guardian. (2025). Stock markets, US-China trade, Trump tariffs: business news live updates. https://www.theguardian.com/business/live/2025/apr/09/stock-share-markets-us-china-trade-trump-tariffs-business-news-live-updates?utm_source=chatgpt.com
12. International Monetary Fund. (2024). High uncertainty and the unknown. https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/in-focus/high-uncertainty-and-the-unknown/?utm_source=chatgpt.com
13. International Monetary Fund. (2024). How high economic uncertainty may threaten global financial stability. https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/10/15/how-high-economic-uncertainty-may-threaten-global-financial-stability?utm_source=chatgpt.com
14. Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. https://www.policyuncertainty.com/media/EPU_BBD_Mar2016.pdf
15. Gulen, G., & Ion, M. (2016). Policy Uncertainty and Corporate Investments. The Review of Financial Studies, 29(3), 523–564. <https://academic.oup.com/rfs/article-abstract/29/3/523/1887688>
16. Rybalko, O. V., Ryabchuk, S. O., & Kolesnikova, K. M. (2023). The influence of economic policy uncertainty on the investment activity of enterprises. Problems of Increasing Infrastructure Efficiency, (61), 153–160. Kharkiv: KhNAHU. <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/317331>
17. Moskalenko, A. O. (2023). Economic policy uncertainty as a factor of enterprise investment activity. Scientific Notes. Series: Economic Sciences, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, (49), 80–86. <https://ir.kneu.edu.ua/items/381d4615-9d4f-4cb2-8f89-ae214e5f72c3>
18. Rahulina, N. V. (2024). Risk assessment of global economic changes on enterprise strategy in Ukraine. Achievements of the Economy: Prospects and Innovations, (12). <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/277>
19. European Union. (2021). New EU strategy on climate change adaptation. Ecolog-ua. <https://ecolog-ua.com/news/nova-strategiya-yes-z-adaptaciyi-do-zminy-klimatu>
20. Petukhov, V. V. (2023). Integration of risk management into strategic enterprise management. Economy and Society, (52). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5007>
21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030. Kyiv.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.7

УДК 330.322.3:[37+001.895]

JELClassification: I 25, O 31, O 32

Орехова Т.В.,

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародних економічних відносин,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0000-0003-3650-5935

t.oriekhova@donnu.edu.ua**Бондаренко Р. М.,**

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID 0009-0002-5248-533X

r.bondarenko@donnu.edu.ua

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ ТА НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК КАТАЛІЗАТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Стаття досліджує ключову роль інвестицій в освіту та науково-дослідницьку діяльність (R&D) як фундаментальних каталізаторів інноваційного розвитку та економічного зростання. Теоретичний аналіз ґрунтується на класичних роботах Й. Шумпетера, П. Ромера та Р. Лукаса, які підкреслюють важливість людського капіталу та технологічного прогресу у стимулюванні економічного розвитку. Завдяки детальному вивченню кейсу Південної Кореї дослідження демонструє, як стратегічні та постійні інвестиції в освіту та R&D призвели до глибокої трансформації економіки країни, піднявши її до рівня світового лідера у високотехнологічних галузях. У статті аналізуються політики Південної Кореї, зокрема модернізація навчальних програм — особливо у STEM-дисциплінах, значне державне фінансування наукових досліджень та створення сприятливих умов для інновацій, які заохочують співпрацю між академією та промисловістю. Було проведено кореляційно-регресійний аналіз, який підтвердив наявність сильного позитивного зв'язку між витратами на R&D та зростанням ВВП на душу населення. Результати вказують на те, що збільшення інвестицій у R&D суттєво сприяє економічному розвитку, підтверджуючи ефективність інвестиційної стратегії Південної Кореї. У висновку стаття пропонує адаптовані рекомендації для України, наголошуючи на потенційних перевагах використання корейського досвіду у контексті післявоєнного відновлення. Серед рекомендацій — збільшення державних інвестицій в освіту та R&D, сприяння інноваціям через підтримуючі політики та посилення міжнародного співробітництва для інтеграції найкращих світових практик. Пріоритизація інвестицій в освіту, науку та інновації дозволить Україні стимулювати економічне відродження, підвищити свою глобальну конкурентоспроможність та закласти стійку основу для довгострокового зростання.

Ключові слова: інноваційний розвиток, економічний розвиток, диджиталізація, інновації, стратегія, післявоєнне відновлення, управління.

Рис. – 1, Табл. – 2, Літ. – 22.

Oriekhova T.,

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Department of International Economic Relations,

Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3650-5935

t.oriekhova@donnu.edu.ua

Bondarenko R.,

Postgraduate Student,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0002-5248-533X

r.bondarenko@donnu.edu.ua

THE ROLE OF INVESTMENTS IN EDUCATION AND RESEARCH AND DEVELOPMENT AS CATALYSTS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

The article examines the key role of investments in education and research and development (R&D) as fundamental catalysts for innovation-driven development and economic growth. The theoretical analysis is based on the classic works of J. Schumpeter, P. Romer, and R. Lucas, which emphasize the importance of human capital and technological progress in stimulating economic development. Through a detailed study of South Korea's case, this research demonstrates how strategic and sustained investments in education and R&D have led to a profound transformation of the country's economy, elevating it to the level of a world leader in high-tech industries. The article analyzes South Korea's policies, in particular the modernization of curricula—especially in STEM disciplines, significant public funding of scientific research, and the creation of favorable conditions for innovation that encourage cooperation between academia and industry. A correlation and regression analysis was conducted, confirming a strong positive relationship between R&D expenditures and per capita GDP growth. The findings indicate that increased investment in R&D significantly contributes to economic development, confirming the effectiveness of South Korea's investment strategy. In conclusion, the article provides adapted recommendations for Ukraine, highlighting the potential benefits of leveraging Korean experience in the context of post-war recovery. Among the recommendations are increasing public investment in education and R&D, fostering innovation through supportive policies, and strengthening international cooperation to integrate global best practices. Prioritizing investments in education, science, and innovation will enable Ukraine to stimulate economic revival, enhance its global competitiveness, and lay a sustainable foundation for long-term growth.

Keywords: innovative development, economic growth, digitalization, innovations, strategy, post-war recovery, management.

Fig. – 1, Tab. – 2, Ref. – 22.

Постановка проблеми. Інвестиції в освіту та науково-дослідницьку діяльність є ключовими каталізаторами інноваційного розвитку і відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, особливо в умовах глобалізації та посилення технологічних викликів. Ця проблема набуває особливої актуальності для України в контексті післявоєнного відновлення. Успішний досвід Південної Кореї, яка завдяки системним інвестиціям в освіту, науку та інновації зуміла трансформувати свою економіку і стати світовим лідером у високотехнологічних галузях, може служити цінним джерелом натхнення для реформ та стратегічних ініціатив в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу інвестицій в освіту та науково-дослідницьку діяльність на інноваційний розвиток широко досліджувалося в науковій літературі. Теоретичними аспектами цієї проблеми займалися такі економісти, як Йозеф Шумпетер, Пол Ромер та Роберт Лукас. Практичний досвід Південної Кореї аналізували Джон Лі, Джоел Кемпбелл, Енні Джонг, Тін Вей Тео та інші. Ці дослідження створюють фундамент для розуміння механізмів, через які інвестиції в освіту та науку сприяють економічному зростанню, формуванню людського капіталу та зміцненню інноваційного потенціалу країн.

Визначення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Попри значний внесок дослідників у вивчення впливу інвестицій в освіту та науку на інноваційний розвиток, залишається низка питань, які потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо дослідженими є механізми інтеграції інновацій у різні економічні системи, особливо в контексті країн, що перебувають на етапі економічного трансформування або повоєнного відновлення. Актуальним також залишається аналіз ефективності різних стратегій державної підтримки, включаючи податкові стимули та інвестиції в інноваційну інфраструктуру, у контексті змінних глобальних і регіональних економічних умов.

Формулювання мети дослідження. Метою дослідження є аналіз взаємозв'язку між інвестиціями в освіту, науку та інновації й їхнім впливом на економічний розвиток, зокрема на прикладі Південної Кореї. Методологічна основа дослідження включає аналіз наукової літератури, зокрема праць класиків економічної теорії, а також сучасних досліджень, що стосуються інвестицій у людський капітал і інновації. Емпірична частина базується на статистичних даних, наданих міжнародними організаціями, такими як OECD і Світовий банк, а також урядовими звітами Південної Кореї. Для оцінки взаємозв'язку між інвестиціями в освіту та науку й ключовими економічними показниками застосовано кореляційно-регресійний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний розвиток є ключовим чинником економічного зростання та конкурентоспроможності у глобальній економіці. Інновація, від латинського *innovatio* («оновлення»), визначається як впровадження нових або суттєво покращених продуктів, процесів чи методів [1; 2]. Й. Шумпетер, якого вважають родоначальником теорії інноваційного розвитку та першим тлумачем терміну «інновації», пояснював інновації через поняття «нових комбінацій» факторів виробництва, що руйнують застарілі структури й стимулюють економічний розвиток [3]. У сучасній економіці, заснованій на знаннях, інновації підвищують продуктивність, сприяють створенню нових ринків і розв'язанню глобальних викликів, як-от зміна клімату та енергетична безпека.

Інвестиції в освіту та науку формують людський капітал, що є основою інноваційного потенціалу [4]. Теорія ендогенного зростання, розроблена П. Ромером і Р. Лукасом, підкреслює роль технологічного прогресу та знань як внутрішніх чинників стійкого зростання [5; 6]. Освіта готує висококваліфіковані кадри, розвиваючи критичне мислення і творчість. Наукова діяльність створює нові знання, що впроваджуються в інноваційні продукти. Інвестиції в ці сфери стимулюють трансфер технологій, розбудову людського капіталу та міжнародну співпрацю, що забезпечує доступ до передових технологій і сприяє довгостроковому економічному розвитку.

Корейська війна 1950-1953 мала критичний вплив на економічний стан регіону, економіка переживала глибоку кризу, яка характеризувалася низьким рівнем промислового розвитку та високим рівнем бідності. Експорт Кореї був неконкурентоспроможним і складався переважно з невеликих обсягів таких товарів як

вольфрам, рис, водорості, залізо та графіт. Станом на 1956 рік експорт становив всього 25 млн дол. проти 389 млн дол. імпорту, що компенсувалось американською допомогою [7, с. 56]. Однак протягом декількох десятиліть країна здійснила економічне диво, перетворившись на одну з провідних інноваційних економік світу. ВВП Південної Кореї збільшився з 158 дол. США у 1960 році до понад 35 тис. дол США у 2021, що демонструє суттєве збільшення за 6 десятиліть. Цей успіх можна назвати “Чебольською моделлю”, де велика роль відводилася потужним сімейним конгломератам — чеболям, таким як Samsung, Hyundai та LG.

У 1960-х роках уряд Пак Чон Хі започаткував серію п’ятирічних економічних планів, спрямованих на індустріалізацію та експортно-орієнтований розвиток. Основна увага приділялася розвитку текстильної промисловості, суднобудування та важкої індустрії. У 1970-х роках почалося активне інвестування в важку та хімічну промисловість, а також у розвиток інфраструктури [9].

Одним з переломних моментів стала криза 1997 року, яка спонукала Південну Корею до переосмислення своєї економічної моделі. Країна почала перехід до інноваційної моделі, зосередженої на розробці передових технологій. Держава відійшла від традиційного домінування в економічному управлінні та зосередилася на створенні інституційного середовища, яке стимулює інновації, зокрема в інформаційно-комунікаційних технологіях, біотехнологіях та інших високотехнологічних галузях. Також було посилено роль приватного сектору та лібералізовано фінансові ринки для полегшення доступу до капіталу для інноваційних підприємств [10]. Державна політика Південної Кореї в сфері освіти і науки відіграла ключову роль у трансформації країни з аграрної економіки в одну з найбільш інноваційних країн світу. Уряд країни усвідомив, що інвестиції в людський капітал та наукову діяльність є основою довготривалого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності серед інших країн світу.

Загальні витрати на освіту в країні складають понад 4% від ВВП, що відповідає середньому показнику серед країн організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Проте, важливо підкреслити, що понад 45% фінансування вищої школи надходить із приватних джерел. Даний підхід дозволяє університетам зосередитися на підвищенні якості викладання та досліджень [11].

Політика Південної Кореї у сфері освіти орієнтується на підготовку кадрів, адаптованих до сучасного ринку праці, з урахуванням викликів, які диктує Четверта промислова революція. Однією з вагомих ініціатив є впровадження програми «Вільний семестр» (Free Semester Program), яка спрямована на розвиток некогнітивних навичок, таких як креативність, вирішення проблем і соціально-емоційна компетентність. Програма надає учням можливість відмовитися від іспитів протягом одного семестру, зосереджуючись на проектному навчанні, позакласних активностях та кар’єрному орієнтуванні. Це сприяє формуванню критичного мислення та здатності адаптуватися до швидкозмінних умов праці. На сьогоднішній день, FSP впроваджена у всіх державних середніх школах Кореї, охоплюючи близько 3200 закладів освіти, що підкреслює масштабність даної ініціативи [13].

Іншим важливим напрямом державної політики є ініціатива SMART, яка орієнтована на диджиталізацію освітнього процесу. Завдяки цій програмі в навчальні заклади впроваджуються інтерактивні технології, штучний інтелект, технології віртуальної реальності, платформи для дистанційного навчання тощо. Це дозволяє учням бути готовими до викликів диджитал економіки та робить їх конкурентоспроможними [13].

Крім того, Південна Корея розробила комплексну освітню стратегію, спрямовану на впровадження STEM (наука, технології, інженерія, математика) та STEAM (STEM з додаванням мистецтв) у навчальний процес. У 2018 році було прийнято законодавчий акт, який визначив розвиток STEM-освіти одним із пріоритетів національної політики. У рамках цього підходу акцент зроблено на виховання учнів із міждисциплінарними навичками, здатних вирішувати реальні завдання через інтеграцію знань у науці, технологіях та мистецтві. Основним стратегічним документом став “Master Plan for Science, Mathematics, Informatics, and Convergence Education (2020–2024)”, який включає впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та віртуальна реальність, у шкільні програми.

Для забезпечення високої якості STEM/STEAM-освіти уряд впроваджує програму “Intelligent Science Lab”, яка передбачає створення інтерактивних лабораторій у школах. Ці лабораторії оснащуються сучасними технологіями, включаючи доповнену реальність і штучний інтелект, що дозволяє учням виконувати складні експерименти у віртуальному середовищі. Крім того, програма “IDEA Science Teacher Research Groups” спрямована на підтримку вчителів через створення груп для обміну досвідом, розробки навчальних матеріалів і впровадження інноваційних методів у класах [14 с. 211–225].

Державна політика Південної Кореї в галузі науково-дослідницької діяльності була спрямована на створення потужної національної інноваційної системи, яка стимулювала б технологічний розвиток та підвищувала конкурентоспроможність країни на глобальному рівні. Уряд активно підтримував науково-дослідницьку діяльність через низку стратегій та програм.

Південна Корея значно збільшила інвестиції в дослідження та розвиток, досягнувши витрат понад 4,9% від ВВП у 2021 році, що є одним із найвищих показників у світі (рис. 1) [15]. Це стало можливим завдяки систематичному підходу уряду до фінансування R&D, який включав як державні інвестиції, так і стимулювання приватного сектору до вкладення коштів у наукові дослідження.

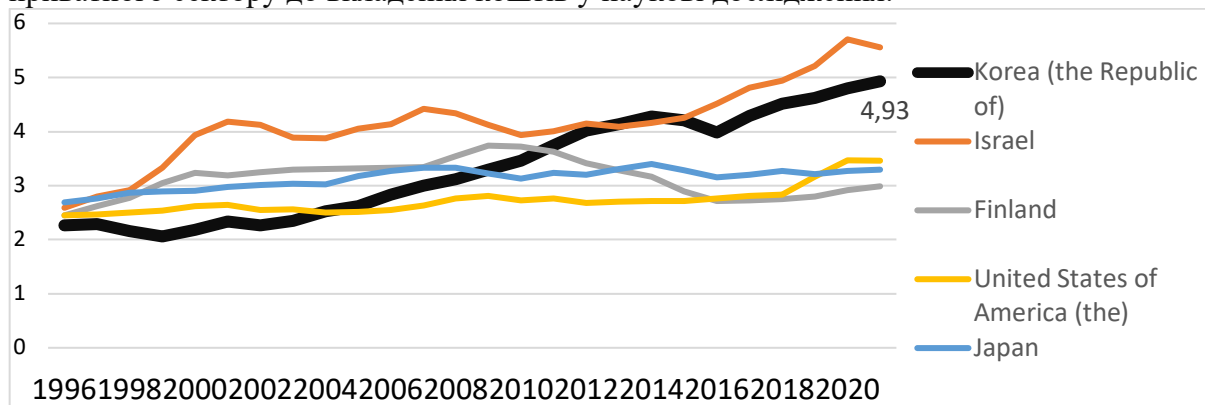


Рисунок 1 - Витрати на дослідження та розвиток в Південній Кореї (% ВВП) [15]

Вищенаведені дані ілюструють значне зростання витрат на науково-дослідну діяльність у Південній Кореї, яке розпочалося у 2000-х роках і перевищило показники таких країн, як США, Японія та Фінляндія. Цей рівень інвестицій забезпечує лідерство Кореї в технологічних галузях і формує основу для довготривалого інноваційного розвитку.

Країна активно впроваджувала національні програми, які спрямовані на стимулювання технологічного розвитку. Серед них має місце G7 Project, який був запущений у 2001 році як проєкт для розробки передових технологій. Ця програма була

спрямована на досягнення технологічної незалежності та глобальної конкурентоспроможності через інвестиції в такі сфери, як напівпровідники, транспортні технології, нова енергетика та медична інженерія. G7 Project використовував підхід «згори вниз» (top-down), де уряд мав ключову роль у стратегічному плануванні та розподілі ресурсів на прогнозуванні технологічного розвитку (S&T Foresight Studies) [16].

Загалом, у рамках першого етапу прогнозування перспективних технологій (1st S&T Foresight Study) було визначено 1,109 ключових технологій, які мали потенціал для проривного розвитку в найближчі 10–20 років. Це прогнозування базувалося на глибокому аналізі глобальних тенденцій, потреб внутрішнього ринку та експертних оцінках. З усіх ідентифікованих технологій 271 була інтегрована до проєктів G7, що передбачало додаткове фінансування, підтримку дослідницьких інститутів та партнерство з приватним сектором.

Рівень реалізації цих технологій у рамках G7 досяг 49.1%, що перевищило середній показник реалізації інших технологій, які не отримали такої підтримки, на рівні 42.4%. Це підтверджує ефективність стратегічного підходу, коли ресурси зосереджуються на найбільш перспективних напрямках. Особливо успішними стали проєкти, такі як “Next-Generation Semiconductors” та “High-Speed Train”, які досягли повного успіху з рівнем реалізації 100%. Такий результат демонструє, як стратегічне прогнозування та державна підтримка здатні прискорити впровадження інноваційних технологій і забезпечити високий рівень їх комерціалізації [17].

У 1999 році Південна Корея запустила масштабну ініціативу — 21st Century Frontier R&D Program, яка стала ключовою частиною національної стратегії розвитку науки і технологій. Метою програми було зміцнення позицій країни у високотехнологічних галузях, таких як біотехнології, нанотехнології, космічні дослідження та нові матеріали. У рамках програми уряд інвестував 3,5 мільярда доларів США у 23 проєкти, кожен із яких отримав середній грант у розмірі 1 мільйона доларів.

Завдяки програмі 21st Century Frontier R&D, Південна Корея стала світовим лідером у таких напрямках, як нанотехнології та біотехнології. Наприклад, у рамках плану Nanotechnology Development Plan (2001) щорічно виділялося 170 мільйонів доларів для підтримки досліджень і створення національних лабораторій з нанотехнологій. Також Biotech 2000 Plan об'єднала кілька міністерств для розвитку біотехнологій.

До 2008 року кількість дослідників у державних лабораторіях зросла вдвічі порівняно з 2000 роком і досягла 4 тис. осіб. У корпоративних лабораторіях працювало 197 тис. дослідників, а приватний сектор забезпечував дві третини витрат на дослідження та розвиток. Ці результати демонструють ефективність співпраці між державою, університетами та промисловістю у зміцненні інноваційної екосистеми [18].

Політика активних інвестицій в освіту та науково-дослідницьку діяльність принесла країні значні результати, які виражаються в її високих позиціях у глобальних рейтингах інновацій, суттєвому економічному зростанні та збільшенні експорту високотехнологічних продуктів.

Станом на 2024 рік Південна Корея країна займає 6-те місце серед 133 країн світу у Глобальному індексі інновацій та стала другою країною серед економік Східної Азії та Океанії. Такий високий рейтинг є результатом постійних інвестицій у дослідження та розвиток, ефективного використання людського капіталу та інновацій.

Корея демонструє особливі успіхи у галузі науково-технологічних кластерів, таких як Сеул, Теджон, Пусан і Тегу, які входять до топ-100 світових кластерів. Зокрема, Сеул відзначається інноваціями у цифрових комунікаціях, а Теджон спеціалізується на

електронному машинобудуванні. Загалом країна займає 1-ше місце у світі за показником поданих патентів на одиницю ВВП, що є свідченням її глобального лідерства у сфері інтелектуальної власності [19].

Південна Корея є одним із світових лідерів за кількістю поданих патентів. У 2023 році країна зареєструвала понад 135 тис. патентних заявок, що становить 9% від загальносвітової кількості. Цей показник ставить її на 4-те місце у світі, поступаючись лише таким технологічним гігантам як Китай, США та Японія. Особливе значення у цій статистиці мають патенти, подані через систему Договору про патентну кооперацію (РСТ), яка є міжнародним механізмом подачі заявок. За цим показником Корея також входить у першу п'ятірку світових лідерів, демонструючи високу активність у глобальних інноваціях [20]. Крім того, Південна Корея є лідером за кількістю патентів на душу населення, що підтверджує її інноваційний розвиток. Станом на 2021 рік кількість заявок на патенти складала 3 тис. 593 на мільйон людей [21]. Висока активність у сфері патентування відображає не лише потужний інноваційний потенціал Південної Кореї, але й здатність країни комерціалізувати науково-технічні досягнення. Це, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності на міжнародному ринку та впливає на динаміку експорту.

Загальний обсяг експорту Південної Кореї зріс з 17 мільярдів доларів у 1980 році до понад 808 мільярдів у 2022 році [22]. Що свідчить про стрімке економічне зростання та успішну інтеграцію країни у глобальну торговельну систему. Частка високотехнологічної продукції в загальному експорті збільшилася з 13,8% у 1988 році до понад 36% у 2022 році [22]. В середньому, починаючи з 2007 року частка високотехнологічної продукції становить 32%. Це відображає переорієнтацію економіки на високотехнологічні сектори та продукцію з високою доданою вартістю.

Наведені економічні результати свідчать про значний вплив інноваційної діяльності на структуру експорту та конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Однак для більш глибокого розуміння механізмів такого впливу необхідно дослідити взаємозв'язок між інвестиціями в освіту, науку та розвиток і ключовими економічними показниками.

З цією метою у ході дослідження було проведено кореляційно-регресійний аналіз, щоб оцінити взаємозв'язок між інвестиціями в освіту, дослідження та розвиток і економічним зростанням Південної Кореї. Дані охоплюють період із 1998 року по 2021 рік і включають наступні показники: витрати на освіту (% від ВВП), витрати на науково-дослідну діяльність (% від ВВП) та ВВП на душу населення. Мета аналізу полягала у виявленні кількісної залежності між цим факторами щоб оцінити ефективність державної політики в контексті економічного розвитку.

Під час аналізу виявлено високий рівень кореляції між витратами на освіту та витратами на дослідження та розвиток, коефіцієнт кореляції склав 0,82 (таблиця 1).

Таблиця 1 – Кореляційна матриця

	<i>Government expenditure on education, total (% of GDP)</i>	<i>Research and development expenditure (% of GDP)</i>	<i>GDP per capita (current US\$)</i>
Government expenditure on education, total (% of GDP)	1		
Research and development expenditure (% of GDP)	0,824719002	1	
GDP per capita (current US\$)	0,827736448	0,964426842	1

Джерело: розраховано авторами

Цей показник свідчить про мультиколінеарність між факторами, що ускладнює розділення впливу кожного з цих факторів на залежну змінну. У зв'язку з цим було прийнято рішення відкинути змінну з моделі, яка відображає витрати на освіту, щоб уникнути дублювання впливу змінних і зосередитися на більш вираженому факторі – витрати на дослідження та розвиток.

Регресійний аналіз показав сильний взаємозв'язок між витратами на дослідження та розвиток та економічним зростанням, таблиця 2.

Таблиця 2 – Результати регресійного аналізу

Параметр	Значення
Multiple R	0.964
R Square	0.930
Adjusted R Square	0.926
Коефіцієнт для R&D (% ВВП)	7,407
Р-значення для R&D	< 0.001
Стандартна похибка	2,167

Джерело: розраховано авторами

Коефіцієнт детермінації (R^2), який становить 93%, демонструє, що майже всі зміни у ВВП на душу населення можна пояснити рівнем інвестицій у дослідження та розвиток. Коефіцієнт кореляції між цими змінними досяг 0,96, що вказує на дуже сильний позитивний зв'язок. Це свідчить про те, що збільшення витрат на R&D безпосередньо сприяє економічному розвитку. Регресійний аналіз показав, що кожен додатковий відсоток інвестицій у дослідження та розвиток у структурі ВВП забезпечує середнє зростання ВВП на душу населення на 7 407 доларів США.

Проведене дослідження підтверджує суттєвий вплив інвестицій у наукові дослідження та розвиток на економічний розвиток Південної Кореї. Результати регресійного аналізу свідчать, що частка витрат на дослідження та розвиток у ВВП є високозначущим фактором, який пояснює динаміку зростання ВВП на душу населення. Виявлений сильний позитивний зв'язок між цими показниками демонструє, що спрямованість державної політики на інновації є дієвим інструментом стимулювання економіки.

Досвід Південної Кореї у сфері інноваційного розвитку та інвестицій в освіту і науку може стати важливим орієнтиром для України. У контексті післявоєнного відновлення країни він має перспективу стати корисним інструментом для прискорення конкурентоспроможності. Південна Корея демонструє, як стратегічний підхід до освіти, науки та інновацій здатний трансформувати економіку навіть в складних, повоєнних умовах. Високий пріоритет, який Корея надала освіті та науці, дозволив їй створити фундамент для формування висококваліфікованого людського капіталу. Це стало можливо завдяки модернізації навчальних програм, зокрема в галузях STEM, оновленню матеріально-технічної бази закладів освіти та активній підтримці науково-дослідницької діяльності. Україна може впровадити подібні ініціативи, орієнтуючись на розвиток системи освіти як базового елемента економічного відродження.

Крім того, державна підтримка інновацій у Кореї стала ключовим фактором її успіху. Запровадження податкових пільг, ефективне управління інноваційними проектами значно стимулювали розвиток високотехнологічних секторів. Нашій країні варто приділити увагу створенню технопарків та інноваційних кластерів, які допоможуть налагодити співпрацю між наукою та бізнесом, сприятимуть комерціалізації розробок і

залученню інвестицій. Корея також активно використовує можливості міжнародної співпраці, що дає їй доступ до передових технологій і знань. Україні слід посилити інтеграцію в міжнародну науково-дослідницьку спільноту, розвивати партнерства з провідними університетами та дослідницькими центрами.

Також, варто зауважити, що ефективне державне управління та боротьба з корупцією стали фундаментом для реалізації корейських реформ. Україні необхідно продовжувати цей шлях, створюючи прозору і підзвітну систему управління. Лише за таких умов можливе створення довіри до влади, поліпшення бізнес-клімату та залучення міжнародних інвестицій.

Отже, практичні кроки для України можуть включати:

- розробку національної стратегії розвитку науки та інновацій;
- створення фондів підтримки перспективних проєктів;
- модернізацію системи освіти, розвиток STEM-освіти;
- покращення умов для бізнесу у високотехнологічних галузях;
- боротьбу з корупцією та зміцнення державного управління;
- активну участь у міжнародних програмах для обміну технологіями та знаннями.

Важливо підкреслити, що адаптація корейського досвіду в Україні повинна базуватися на специфіці місцевих умов. Соціально-економічні та культурні особливості, а також виклики відновлення постраждалих регіонів потребують ретельного підходу. Але навіть за цих умов приклад Кореї доводить, що цілеспрямовані інвестиції в освіту, науку та інновації здатні стати рушієм економічного прогресу, який змінює життя країни на краще.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило важливість інвестицій в освіту, науку та інновації як рушійних сил економічного зростання та розвитку. Досвід Південної Кореї демонструє, що стратегічний підхід до розвитку людського капіталу і технологій може трансформувати економіку, навіть у складних умовах. Високий рівень кореляції між витратами на дослідження та розвиток і зростанням ВВП свідчить про ефективність інноваційної політики. Це підкреслює необхідність зосередження ресурсів на ключових напрямках, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Для України південнокорейський досвід є цінним орієнтиром у контексті післявоєнного відновлення. Інвестиції в освіту, STEM-напрями, інноваційну інфраструктуру та міжнародну співпрацю можуть стати основою для економічного прориву. Важливо, щоб ці ініціативи супроводжувалися боротьбою з корупцією, прозорим управлінням і тісною взаємодією між урядом, бізнесом і науковою спільнотою. Адаптуючи успішні стратегії до національних реалій, Україна здатна створити умови для сталого розвитку і зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Etymonline. (n.d.). Etymonline - Online Etymology Dictionary. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.etymonline.com/word/innovation>
2. OECD/Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
3. Schumpeter, J. A. (2021). The Theory of Economic Development. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>
4. Krasniqi, F. X. (2016). The importance of investment in human capital: Becker, Schultz and Heckman. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. Retrieved November 11, 2024, from https://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1569_KrasniqiTopxhiu-The_Importance_of_Investment_in_Human_Capital.pdf

5. Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22. <https://www.jstor.org/stable/2138148>
6. Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 21, 3–42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
7. Lie, J. (1998). *Han unbound: The political economy of South Korea*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
8. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. Retrieved November 15, 2024, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
9. Seth, M. (2017). South Korea's economic development, 1948–1996. *Oxford Research Encyclopedia of Asian History*. Retrieved November 15, 2024, from <https://oxfordre.com/asianhistory/view/10.1093/acrefore/9780190277727.001.0001/acrefore-9780190277727-e-271>
10. Wang, J.-H. (2007). From technological catch-up to innovation-based economic growth: South Korea and Taiwan compared. *The Journal of Development Studies*, 43(6), 1084–1104. <https://doi.org/10.1080/00220380701466609>
11. OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
12. Trading Economics. (n.d.). South Korea - Public Spending on Education, Total (% of GDP). Retrieved November 15, 2024, from <https://tradingeconomics.com/south-korea/public-spending-on-education-total-percent-of-gdp-wb-data.html>
13. Jeong, E. (2020). Education reform: Case study of Korea. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology*, 16(3), 66–81. Retrieved November 15, 2024, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1275645.pdf>
14. Teo, T. W., Tan, A.-L., & Teng, P. (2021). *STEM Education from Asia*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003099888>
15. World Bank. (n.d.). World Development Indicators. Retrieved November 17, 2024, from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
16. Soh, H. S., Koh, Y., & Aridi, A. (Eds.). (2023). *Innovative Korea: Leveraging Innovation and Technology for Development*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1961-2>
17. Oh, S.-H., Lim, H. Y., & Kim, B. (2016). Strategy to promote the effectiveness of technology transfer of national R&D programs in Korea: Seen through the G7 leading technology development program. *Procedia Computer Science*, 91, 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.061>
18. Campbell, J. R. (2012). Building an IT economy: South Korean science and technology policy. *Issues in Technology Innovation*, 19. Retrieved November 17, 2024, from https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/CTI_19- Korea Tech Paper Formatted.pdf
19. WIPO. (n.d.). GII Innovation Ecosystems & Data Explorer. Retrieved November 20, 2024, from <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-korea>
20. WIPO. (n.d.). Interactive Charts: Intellectual Property Facts and Figures. Retrieved November 17, 2024, from <https://www.wipo.int/en/ipfactsandfigures/patents>
21. Our World in Data. (n.d.). Annual patent applications per million people. Retrieved November 22, 2024, from <https://ourworldindata.org/grapher/patent-applications-per-million?tab=chart&country=~KOR>
22. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. Retrieved November 22, 2024, from <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD>

REFERENCES

1. Etymonline. (n.d.). Etymonline - Online Etymology Dictionary. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.etymonline.com/word/innovation>
2. OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
3. Schumpeter, J. A. (2021). *The Theory of Economic Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>
4. Krasniqi, F. X. (2016). The importance of investment in human capital: Becker, Schultz and Heckman. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. Retrieved

November 11, 2024, from https://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1569_KrasniqiTopxhiu-The_Importance_of_Investment_in_Human_Capital.pdf

5. Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 3–22. <https://www.jstor.org/stable/2138148>

6. Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 21, 3–42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)

7. Lie, J. (1998). *Han unbound: The political economy of South Korea*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

8. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. Retrieved November 15, 2024, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

9. Seth, M. (2017). South Korea's economic development, 1948–1996. *Oxford Research Encyclopedia of Asian History*. Retrieved November 15, 2024, from <https://oxfordre.com/asianhistory/view/10.1093/acrefore/9780190277727.001.0001/acrefore-9780190277727-e-271>

10. Wang, J.-H. (2007). From technological catch-up to innovation-based economic growth: South Korea and Taiwan compared. *The Journal of Development Studies*, 43(6), 1084–1104. <https://doi.org/10.1080/00220380701466609>

11. OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>

12. Trading Economics. (n.d.). South Korea - Public Spending on Education, Total (% of GDP). Retrieved November 15, 2024, from <https://tradingeconomics.com/south-korea/public-spending-on-education-total-percent-of-gdp-wb-data.html>

13. Jeong, E. (2020). Education reform: Case study of Korea. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology*, 16(3), 66–81. Retrieved November 15, 2024, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1275645.pdf>

14. Teo, T. W., Tan, A.-L., & Teng, P. (2021). *STEM Education from Asia*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003099888>

15. World Bank. (n.d.). World Development Indicators. Retrieved November 17, 2024, from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

16. Soh, H. S., Koh, Y., & Aridi, A. (Eds.). (2023). *Innovative Korea: Leveraging Innovation and Technology for Development*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1961-2>

17. Oh, S.-H., Lim, H. Y., & Kim, B. (2016). Strategy to promote the effectiveness of technology transfer of national R&D programs in Korea: Seen through the G7 leading technology development program. *Procedia Computer Science*, 91, 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.061>

18. Campbell, J. R. (2012). Building an IT economy: South Korean science and technology policy. *Issues in Technology Innovation*, 19. Retrieved November 17, 2024, from https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/CTI_19-Korea_Tech_Paper_Formatted.pdf

19. WIPO. (n.d.). GII Innovation Ecosystems & Data Explorer. Retrieved November 20, 2024, from <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-korea>

20. WIPO. (n.d.). Interactive Charts: Intellectual Property Facts and Figures. Retrieved November 17, 2024, from <https://www.wipo.int/en/ipfactsandfigures/patents>

21. Our World in Data. (n.d.). Annual patent applications per million people. Retrieved November 22, 2024, from <https://ourworldindata.org/grapher/patent-applications-per-million?tab=chart&country=~KOR>

22. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. Retrieved November 22, 2024, from <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.8

УДК [174:005]:005.342:[364:005]

JELClassification: O30, M10; P31

Павловська А.С.

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID 0009-0004-7716-8319

e-mail: annasuray0@gmail.com

Пригодюк О.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID 0000-0002-4706-391X

e-mail: prigoduk@ukr.net

Мартінович В.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID 0000-0001-5210-3026

e-mail: martinovichvictor.mv@gmail.com**КРОСКУЛЬТУРНИЙ, КРЕАТИВНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ
ДІЛОВИМ СЕРЕДОВИЩЕМ**

У статті досліджується взаємозв'язок між кроскультурним, креативним і соціальним менеджментом як важливими складовими сучасного управління діловим середовищем. Проаналізовано вплив кроскультурних аспектів на прийняття рішень, комунікацію та організаційну культуру в міжнародних компаніях. Особливу увагу приділено креативному менеджменту як інструменту розробки інноваційних стратегій, що сприяють адаптації бізнесу до мінливого ділового середовища та посиленню конкурентних переваг. Розглянуто роль соціального менеджменту у забезпеченні сталого розвитку організації, підвищенні їх соціальної відповідальності та зміцненні довіри з боку стейкхолдерів. Досліджено синергію цих трьох підходів та їхній вплив на ефективність управлінських рішень у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації. Запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції цих концепцій для формування стійких і гнучких організаційних моделей.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, креативний менеджмент, соціальний менеджмент, інновації, організаційна культура, ділове середовище, сталий розвиток, глобалізація.

Рис. 1, Табл. 4, Літ. 15.

Pavlovska Anna

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Business Administration
Cherkasy State Technological University
ORCID 0009-0004-7716-8319
e-mail: annasuray0@gmail.com

Prygodiuk Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Business Administration
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0002-4706-391X
e-mail: prigoduk@ukr.net

Martinovich Victor

Candidate of Economy Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0001-5210-3026
e-mail: martinovichvictor.mv@gmail.com

**CROSS-CULTURAL, CREATIVE AND SOCIAL MANAGEMENT:
SYNERGY OF INNOVATIVE APPROACHES IN MODERN BUSINESS
ENVIRONMENT MANAGEMENT**

The article explores the relationship between cross-cultural, creative and social management as important components of modern business environment management. The impact of cross-cultural aspects on decision-making, communication and organizational culture in international companies is analyzed. Special attention is paid to creative management as a tool for developing innovative strategies that contribute to business adaptation to a changing business environment and strengthening competitive advantages. The role of social management in ensuring the sustainable development of organizations, increasing their social responsibility and strengthening trust from stakeholders is also considered. The synergy of these three approaches and their impact on the effectiveness of management decisions in modern conditions of globalization and digital transformation is studied. Practical recommendations are offered for the integration of these concepts to form sustainable and flexible organizational models.

Keywords: cross-cultural management, creative management, social management, innovation, organizational culture, business environment, sustainable development, globalization.

Постановка проблеми. Одним із ключових викликів сучасного управління є необхідність поєднання трьох важливих аспектів: кроскультурного менеджменту, який забезпечує ефективну взаємодію у мультикультурному середовищі; креативного менеджменту, що сприяє інноваціям і розробці нестандартних рішень; та соціального менеджменту, який допомагає організаціям відповідати на соціальні виклики та формувати сталий розвиток. Сучасне управління організаціями відбувається в умовах динамічних змін, викликаних глобалізацією, цифровізацією та зростанням соціальної відповідальності бізнесу. Успішна діяльність компаній значною мірою залежить від здатності керівників інтегрувати різні управлінські підходи, що дозволяють ефективно працювати в багатокультурному середовищі, розвивати інноваційний потенціал та забезпечувати стійкий розвиток.

Попри те, що кожен із цих підходів активно досліджується окремо, недостатньо вивченим залишається питання їхньої синергії та комплексного застосування в сучасному управлінні. Відсутність узгоджених моделей, які б інтегрували кроскультурний, креативний і соціальний менеджмент, ускладнює розробку стратегій, що одночасно враховують глобальний контекст, необхідність інновацій та соціальну відповідальність.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у визначенні механізмів взаємодії цих управлінських підходів та розробці рекомендацій щодо їхнього комплексного застосування для підвищення ефективності організацій в умовах сучасного динамічного ділового середовища. Виникає науково-практична проблема: яким чином інтегрувати кроскультурний, креативний і соціальний менеджмент для підвищення ефективності управління організаціями в сучасних умовах. Розв'язання цієї проблеми дозволить розробити комплексні підходи до управління, що сприятимуть адаптивності, інноваційності та соціальній відповідальності компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційний менеджмент та інноваційні процеси в різних секторах економіки є предметом численних наукових досліджень. Наразі вітчизняні науковці зосереджують свою увагу, зокрема Р. Базаки, А. Єфремова [1], О. Гончар, А. Бердичевського [3] на вдосконаленні інноваційної діяльності та розв'язанні актуальних проблем у сфері менеджменту. Н. Краснокутська [6] пропонує нову **парадигму** економічного зростання на базі використання нових знань і інновацій як найважливіших ресурсів. О. Білецький та Т. Колесник [2] вивчають процедуру інноваційного повоєнного відновлення держави.

Н. Мешко та О. Буланкіна [7] у своїй праці «Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній» проводять ґрунтовні дослідження впливу крос-культурного менеджменту на корпоративний успіх.

Дослідженням розвитку соціального менеджменту присвячено значну кількість наукових праць. Т. Надвинична [9] вивчає соціальний менеджмент з позиції перспектив технологізації. В дослідженнях С. Огінок та А. Когут [10] висвітлено еволюцію розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених окремим аспектам кроскультурного, креативного та соціального менеджменту, їхня інтеграція залишається недостатньо вивченою. Сучасна наукова література містить численні праці, що розглядають: кроскультурний менеджмент у контексті глобалізації та роботи мультинаціональних компаній, креативний менеджмент як інструмент інноваційного розвитку, соціальний менеджмент у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Однак питання комплексного поєднання цих трьох підходів у сучасному управлінні діловим середовищем залишається відкритим. Недостатньо досліджено: Синергію трьох підходів – механізми їхньої взаємодії, доповнення та взаємовпливу у стратегічному та операційному управлінні. Практичні інструменти впровадження інтегрованих методів управління, які одночасно враховують культурну специфіку, творчі підходи та соціальну відповідальність. Вплив інтегрованого підходу на ефективність бізнесу, зокрема, як поєднання цих підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості організацій у нестабільному середовищі. Роль лідерів і менеджерів у впровадженні інтегрованих підходів та формуванні організаційної культури, що підтримує інноваційність, міжкультурну взаємодію та соціальну відповідальність. Таким чином, постає необхідність системного дослідження синергії кроскультурного, креативного та соціального менеджменту для

розробки нових управлінських підходів, що відповідають викликам сучасного ділового середовища

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження синергії кроскультурного, креативного та соціального менеджменту як комплексного підходу до управління сучасним діловим середовищем, визначення практичних механізмів інтеграції цих підходів у стратегії управління для підвищення адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності компаній.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах управління організаціями вимагає врахування різноманітних підходів, які допомагають забезпечити ефективну взаємодію між співробітниками, стимулювати інноваційність і відповідати соціальним викликам. Кроскультурний менеджмент дозволяє керівникам ефективно працювати в багатонаціональних та мультикультурних командах, розуміти відмінності в бізнес-комунікаціях та адаптувати управлінські практики до особливостей різних культур. Кроскультурний менеджмент набуває особливої значущості у зв'язку з розширенням міжнародного співробітництва та зростаючою роллю мультинаціональних компаній. Виникає необхідність адаптації управлінських стратегій до різних культурних контекстів, що впливає на комунікацію, прийняття рішень та організаційну ефективність.

Креативний менеджмент, у свою чергу, сприяє розвитку інноваційного мислення, створенню нових продуктів і послуг, а також розробці нестандартних рішень для конкурентного зростання компаній. Він стає критичним фактором успіху в умовах високої конкуренції та технологічного прориву, через те, що організації, які не стимулюють творчий потенціал працівників і не впроваджують інноваційні підходи, ризикують втратити свої позиції на ринку.

Соціальний менеджмент орієнтований на впровадження принципів соціальної відповідальності, що сприяє побудові стійких бізнес-моделей і зміцненню довіри суспільства. Соціальний менеджмент орієнтований на відповідальне ведення бізнесу, що враховує інтереси суспільства, екологічні виклики та принципи сталого розвитку. Зростаючі очікування стейкхолдерів щодо соціальної відповідальності компаній вимагають нових управлінських рішень, які поєднують економічну ефективність із суспільною корисністю [1].

Як зазначає Н. Краснокутська «формується нова **парадигма** економічного зростання на базі використання нових знань і інновацій як найважливіших ресурсів» [6].

У глобалізованому світі компанії дедалі частіше працюють у мультикультурному середовищі, що створює нові виклики для керівників. Вплив кроскультурних аспектів проявляється у відмінностях у стилях управління, підходах до прийняття рішень, рівнях ієрархічності та формах комунікації між співробітниками. Наприклад, в азійських культурах широко розповсюджена колективна відповідальність і повага до авторитету, тоді як у західних компаніях рішення часто приймаються на основі індивідуальної ініціативи та гнучкості. Ефективний кроскультурний менеджмент допомагає уникнути конфліктів, покращити взаєморозуміння між співробітниками та підвищити продуктивність організацій. Водночас адаптація організаційної культури до різних національних контекстів сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та створенню комфортного робочого середовища [7].

Взаємозв'язок цих трьох напрямів формує синергетичний ефект в управлінні діловим середовищем, в якому поєднуються глобальна відкритість, творчий потенціал та соціальна орієнтація бізнесу (рис. 1).

Н. Мешко у своїй праці «Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній» проводить ґрунтовні дослідження впливу крос-культурного менеджменту на корпоративний успіх та доводить, що «72% німецьких високотехнологічних компаній вважають, що найбільше крос-культурний менеджмент впливає на імідж компанії, 67% бачать позитивний ефект у задоволеності клієнтів, 41% відмічають покращення в прибутках компанії, 34% – у вартості акцій компанії» [7].



Рисунок 1 - Синергія інноваційних підходів у сучасному управлінні діловим середовищем

Креативний менеджмент важливий у сучасному бізнесі, де швидкість змін і технологічний прогрес вимагають нестандартних рішень, він базується на розвитку творчого потенціалу співробітників, стимулюванні інноваційного підходу до роботи та створенні сприятливого середовища для генерації нових ідей [4; 5]. Успішні компанії активно використовують креативний менеджмент для розробки унікальних продуктів, покращення внутрішніх бізнес-процесів та формування інноваційних стратегій, що допомагають їм залишатися лідерами у своїх галузях. Наприклад, гнучкі методи управління, такі як дизайн-мислення та agile-підходи, дозволяють швидко адаптуватися до змінних ринкових умов і впроваджувати нові рішення, що відповідають запитам споживачів [12].

Соціальний менеджмент надзвичайно важливий у забезпеченні сталого розвитку організацій, оскільки він спрямований на інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у бізнес-діяльність [8-10]. Стійке управління передбачає дотримання принципів екологічної відповідальності, соціальної справедливості та економічної ефективності (табл. 1).

Таблиця 1 - Взаємозв'язок соціального менеджменту та сталого розвитку

Аспект сталого розвитку	Вплив соціального менеджменту
Екологічний	Впровадження екологічних стандартів, зниження впливу на довкілля
Соціальний	Підвищення якості життя співробітників та громади
Економічний	Забезпечення довгострокової фінансової стабільності

Соціальна відповідальність організацій (Corporate Social Responsibility, CSR) є невід'ємною складовою соціального менеджменту, вона включає заходи, спрямовані на поліпшення умов праці, екологічну безпеку, етичні бізнес-практики та благодійність (табл. 2).

Таблиця 2 - Основні напрями соціальної відповідальності бізнесу

Напрямок	Приклад реалізації
Корпоративна етика	Дотримання антикорупційних стандартів
Турбота про персонал	Забезпечення рівних можливостей та соціальних гарантій
Екологічна відповідальність	Використання відновлюваних ресурсів, зменшення викидів
Благодійність та розвиток громад	Інвестиції у соціальні проєкти, підтримка освіти

Довіра стейкхолдерів є критично важливою для успішної діяльності компанії. Соціальний менеджмент сприяє зміцненню відносин із зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, інвестори, державні установи та громади (табл. 3).

Синергія кроскультурного, креативного та соціального менеджменту створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку компаній. Глобалізація сприяє розширенню міжнародного бізнесу, що потребує врахування культурного різноманіття. Кроскультурний менеджмент допомагає організаціям ефективно управляти багатонаціональними командами, адаптувати комунікаційні стратегії та ухвалювати рішення з урахуванням культурних особливостей

партнерів і клієнтів. Взаємодія різних культурних підходів сприяє формуванню толерантного робочого середовища, яке стимулює креативність та інновації.

Таблиця 3 - Взаємозв'язок соціального менеджменту та довіри стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інструменти підвищення довіри
Співробітники	Забезпечення безпеки праці, можливості кар'єрного зростання
Клієнти	Прозорість бізнес-процесів, якість продукції
Інвестори	Відкритість фінансової звітності, довгострокові перспективи розвитку
Громади	Соціальні ініціативи, внесок у локальну економіку

Наприклад, компанія **Coca-Cola** [11] ефективно використовує кроскультурний менеджмент, адаптуючи маркетингові стратегії відповідно до особливостей різних регіонів, що сприяє її глобальному успіху. Креативний менеджмент забезпечує організаціям можливість швидко адаптуватися до змін, використовуючи інноваційні рішення для розвитку бізнесу. Завдяки застосуванню методів дизайн-мислення, мозкового штурму та гнучких управлінських підходів компанії можуть створювати унікальні продукти, покращувати процеси та підвищувати ефективність операційної діяльності. Наприклад, **Nokia** [14] свого часу лідирувала на ринку мобільних телефонів завдяки креативному підходу до розробки інноваційних продуктів, хоча її подальші стратегічні рішення не дозволили утримати цю позицію. Водночас **Samsung** [12] активно використовує креативний менеджмент у дослідженнях і розробках, що дозволяє компанії залишатися в авангарді технологічного розвитку.

Соціальний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку організацій. Він спрямований на формування корпоративної соціальної відповідальності, розвиток етичних стандартів бізнесу та зміцнення довіри з боку суспільства. У сучасних умовах цифрової трансформації соціальний менеджмент також включає управління репутацією в цифровому просторі, що є важливим фактором конкурентоспроможності компаній. Компанія **Gartner** [13], наприклад, активно впроваджує принципи соціального менеджменту, забезпечуючи прозорість досліджень та етичну взаємодію зі стейкхолдерами, що зміцнює її репутацію на ринку аналітичних послуг. Поєднання кроскультурного, креативного та соціального менеджменту дозволяє формувати стійкі та гнучкі організаційні моделі. Кроскультурна обізнаність підвищує якість комунікації та спільної роботи, креативний менеджмент сприяє генеруванню інновацій, а соціальний менеджмент забезпечує довготривалі партнерські відносини та позитивний імідж компанії [15]. Таким чином, синергія цих підходів дає можливість організаціям ефективніше адаптуватися до викликів глобалізації та цифрової трансформації, підвищуючи їх конкурентоспроможність та довготривалу ефективність. Яскравим прикладом є **Samsung** [12], яка гармонійно поєднує всі три підходи: ефективно керує глобальними командами, розвиває інноваційні продукти та впроваджує стратегії соціальної відповідальності, що дозволяє їй залишатися однією з найуспішніших компаній у світі.

Для формування стійких і гнучких організаційних моделей, здатних адаптуватися до умов глобалізації та цифрової трансформації, необхідно розглядати інтеграцію кроскультурного, креативного та соціального менеджменту як стратегічний підхід до управління. Нижче подані практичні рекомендації щодо ефективної інтеграції цих концепцій у корпоративне управління (табл. 4).

Таблиця 4 - Практичні рекомендації щодо ефективної інтеграції концепцій кроскультурного, креативного та соціального менеджменту у корпоративне управління

Напрямок	Приклад реалізації
Формування інклюзивної корпоративної культури	Розробка та впровадження політик, що враховують культурне розмаїття та підтримують толерантність у робочому середовищі. Створення програм міжкультурного навчання для працівників, які працюють у міжнародних командах. Використання багатокультурного підходу до управління персоналом для підвищення рівня залученості та мотивації співробітників
Впровадження стратегій креативного менеджменту	Розвиток гнучких організаційних структур, що сприяють генерації інноваційних ідей та швидкій адаптації до змін. Використання методів дизайн-мислення (Design Thinking), мозкового штурму (Brainstorming) та agile-методологій для підвищення ефективності стратегічного планування та управління проектами. Заохочення культури експериментування, що передбачає підтримку ініціатив та творчих підходів до вирішення бізнес-завдань
Інтеграція принципів соціального менеджменту	Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як елемента довгострокової стратегії розвитку компанії. Створення програм підтримки місцевих громад, залучення до соціальних проєктів, благодійності та екологічних ініціатив. Використання соціальних стандартів у процесах управління, що включають забезпечення рівних можливостей, справедливую оплату праці та сприятливі умови роботи
Використання цифрових технологій для інтеграції концепцій	Використання платформ для управління міжнародними командами (Trello, Asana, Slack) для підвищення ефективності комунікації та координації проєктів. Впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних для кращого розуміння потреб співробітників та адаптації управлінських рішень. Розвиток внутрішніх платформ для обміну ідеями, навчання та підтримки інноваційної діяльності (наприклад, корпоративні хаби, онлайн-курси, внутрішні соціальні мережі)
Розробка інтегрованих програм розвитку персоналу	Запровадження програм наставництва та коучингу, які враховують культурні особливості працівників та сприяють розвитку їхньої креативності. Організація навчальних програм з розвитку міжкультурної компетенції, навичок креативного мислення та соціальної відповідальності. Створення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам брати активну участь у формуванні корпоративної стратегії та культури

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити такий висновок, що Інтеграція кроскультурного, креативного та соціального менеджменту дозволяє

організаціям підвищити рівень адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного ділового середовища. Запропоновані рекомендації допоможуть підприємствам створити ефективні управлінські моделі, що базуються на взаємодії культурного різноманіття, інноваційного підходу та соціальної відповідальності. Сучасні організації стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними зі швидкою цифровою трансформацією, глобалізацією ринків і зростанням соціальних очікувань. У такому середовищі інтеграція трьох провідних управлінських підходів забезпечує стратегічну перевагу, сприяючи сталому розвитку, гнучкому реагуванню на виклики та підвищенню ефективності команди. Кроскультурний менеджмент дозволяє подолати бар'єри у міжнародному співробітництві, забезпечуючи ефективну комунікацію та спільну роботу мультикультурних команд. Отже, синергія кроскультурного, креативного та соціального менеджменту є ключем до формування стійких і конкурентоспроможних організаційних моделей. Компанії, які впроваджують комплексний підхід до управління, не лише підвищують власну ефективність, а й сприяють створенню сприятливого бізнес-середовища, орієнтованого на інновації, соціальну відповідальність і міжнародне співробітництво.

У майбутньому дослідження в цій сфері можуть зосередитися на детальному аналізі ефективності впроваджених підходів, розробці нових моделей взаємодії між культурами та розширенні використання технологічних рішень для інтеграції соціальних та креативних стратегій у сучасний менеджмент. Таким чином, забезпечується сталий розвиток організацій, їхня конкурентоспроможність та позитивний соціальний вплив на суспільство загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базака Р., Єфремов А. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №18. С. 268-273.
2. Білецький О., Колесник Т., Шимановська-Діанич Л., Спіцина А., Шкода М., Красноштан О. Інноваційний менеджмент інтегрованих підприємницьких структур у фінансовому механізмі повоєнного відновлення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №6(59). С.293-310.
3. Гончар О., Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>.
4. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period*. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Järvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.
5. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. №25(1). С. 21-31.
6. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент. КНЕУ, 2003. 504 с.
7. Мешко Н. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2012. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29.
8. Миколайчук І. Соціальний менеджмент. Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.

9. Надвинична Т. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2011. №1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2364>.
10. Огінок С., Когут А. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. 2024. №30. С.102-106.
11. Офіційний сайт Coca-Cola. URL: <http://www.coca-cola.ua>
12. Офіційний сайт Innovation management. URL: <http://www.innovationmanagement.se>.
13. Офіційний сайт Gartner. URL: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
14. Офіційний сайт Nokia. URL: <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>.
15. Рейкін В. Соціальний менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 129 с.

REFERENCES

1. Bazaka R., Jefremov A. (2023). Instrumentarij socialnykh mrezh v innovacijnomu menedzhmenti suchasnykh orghanizacij. *Tavrijskij naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, 18, 268-273.
2. Bileckij O., Kolesnyk T., Shymanovsjka-Dianych L., Spicina A., Shkoda M., Krasnoshtan O. (2024). Innovacijnyj menedzhment integhrovanykh pidpryjemnyckjykh struktur u finansovomu mekhanizmi povojennogho vidnovlennja. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 6(59), 293-310.
3. Ghonchar O., Berdychevskij A. (2024). Upravlinnja efektyvnistju rozvytku pidpryjemstv sfery poslugh na zasadakh innovacijnosti. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>.
4. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. (2021). Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period*. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Jarvis (Eds.). Tallinn, Estonia, Vol. 126. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.
5. Zakharova O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 25(1), 21-31.
6. Krasnokutsjka N. (2003). Innovacijnyj menedzhment. KNEU.
7. Meshko N. (2012). Kros-kuljturnyj menedzhment u korporativnykh strategijakh mizhnarodnykh kompanij. *Efektivna ekonomika*, 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29.
8. Mykolajchuk I. (2024). Socialjnyj menedzhment. Derzh. torgh.-ekon. un-t.
9. Nadvynychna T. (2011). Socialjnyj menedzhment: perspektyva tekhnologhizaciji. *Psykhologhija i suspiljstvo*, 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2364>.
10. Oghinok S., Koghut A. (2024). Evoljucija rozvytku socialjnogho menedzhmentu v mizhnarodnomu biznesi. *Pidpryjemnyctvo ta innovaciji*, 30, 102-106.
11. Oficijnyj sajт Coca-Cola. URL: <http://www.coca-cola.ua>
12. Oficijnyj sajт Innovation management. URL: <http://www.innovationmanagement.se>.
13. Oficijnyj sajт Gartner. URL: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
14. Oficijnyj sajт Nokia. URL: <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>.
15. Rejkin V. (2022). *Socialjnyj menedzhment. Volynskij nacionaljnyj universytet imeni Lesi Ukrajinjky*.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.9

УДК 330.1: 330.3

JELClassification: O 10, B 22

Ружинський О.В.,

доктор філософії, асистент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID 0000-0001-5787-8103
o.ruzhynskas@knute.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕРІВНОМІРНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Досліджено теоретичні засади нерівномірності глобального економічного розвитку. Визначено що, на різних історичних етапах розвитку світового господарства варіювались, розвивались та трансформувались підходи до визначення важелів економічного зростання, детермінантів нерівномірності глобального економічного розвитку. Погляди вчених виокремлюють у якості факторів нерівномірності економічного розвитку ступінь інтеграції країн у глобальну економіку та міжнародних поділ праці, інноваційно-технологічний розвиток, інвестиційну привабливість країн тощо. Проте, незважаючи на трансформації технологічної парадигми, зміну суспільних укладів, значні інвестиційні міжкрайнові потоки, значення міжнародної торгівлі традиційно залишається високим. В результаті проведеного аналізу надано еволюцію теоретичних поглядів на механізм взаємодії міжнародної торгівлі та нерівномірності глобального економічного розвитку, з виокремленням зовнішньоторговельного важеля як постійного та ключового та в контексті трансформації технологічної парадигми на етап активного використання кібернетичних систем та цифровізації виробництва.

Ключові слова: нерівномірність, асиметрія, глобалізація, економічний розвиток, міжнародна торгівля.

Рис. – 1, Літ. – 24

Ruzhynskas O.

Ph.D., assistant,
State University of trade and economics
ORCID 0000-0001-5787-8103
o.ruzhynskas@knute.edu.ua

THEORETICAL BASIS OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT UNEVENNESS

The theoretical foundations of the global economic development unevenness have been studied. It was determined that, at different historical stages of the development of the world economy, approaches to determining the levers of economic growth, determinants of the unevenness of global economic development have varied, developed and transformed. The scientists' views distinguish the degree of integration of countries into the global economy and international division of labor, innovative and technological development, investment attractiveness of countries, etc. as factors of uneven economic development. However, despite the technological paradigm transformation, changes in social structures, significant

intercountry investment flows, the importance of international trade has traditionally remained high. As a result of the analysis, the theoretical views' evolution on the mechanism of interaction of international trade and unevenness of global economic development has been provided, with the isolation of the foreign trade lever as a constant and key one and in the context of the technological paradigm transformation to the stage of active use of cybernetic systems and production digitalization.

Keywords: *inequality, asymmetry, globalization, economic development, international trade.*

Fig. – 1, Ref. – 24

Постановка проблеми. Дослідження економічного зростання є центральним питанням економічної науки. Аналіз базових моделей дозволяє виявити фундаментальні, спільні характеристики, що не зазнають кон'юнктурних коливань та зберігають свою актуальність протягом тривалого періоду.

Економічний розвиток світу відбувається під впливом багатьох факторів, що зумовлюють появу базових моделей, основоположних принципів, структурних змін та механізмів. Важливо зазначити, що ці моделі та принципи розробляються без урахування специфіки окремих країн, статистичних показників та інших конкретних даних, що характеризують економічне зростання. Головним фактором, що стимулює економічне зростання держави, є необхідність у найповнішому задоволенні потреб усіх членів суспільства - як фізичних осіб, так і юридичних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нерівномірний характер розвитку світового господарства на різних історичних етапах його розвитку, розкриття факторів нерівномірної динаміки економічного прогресу країн та регіонів світу досліджувала велика кількість зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких треба відзначити роботи: М. Поручника, Л. Корнійчука [1], А. Сміта [2], О. Афонса [3], А. Маршал [4], А. Янг [5], Е. Гекшера [6], Б. Олліна [7] та інших.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є визначення та систематизація теоретичних засад нерівномірності глобального економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Головною макроекономічною ціллю будь-якої країни є її економічне зростання. Це обумовлено, насамперед, необхідністю підвищення рівня життя та добробуту населення в цій країні, рівня конкурентоспроможності її економіки, забезпечення зайнятості населення, невід'ємного сальдо торговельного та платіжного балансів і загалом підвищення ролі відповідної держави на світовій арені.

Економічне зростання характеризується як одна із найважливіших ознак економічного розвитку країни. Однак ці поняття не варто ототожнювати, оскільки, всупереч поширеним уявленням, економічний розвиток може спостерігатися навіть при скороченні частки або ж навіть при повному зникненні деяких елементів (секторів) економіки, зокрема, застарілих та неефективних галузей. При цьому може також спостерігатися навіть значне погіршення деяких ключових макроекономічних показників, таких як, наприклад, рівень зайнятості населення (що є неминучим, зокрема, при конверсії чи перепрофілюванні застарілих та неефективних галузей промисловості). Отож короткострокові ефекти можуть навіть бути достатньо негативними.

Основними чинниками, що впливають на економічне зростання, класифіковано по групах, а саме:

- інвестиційні (залучення іноземних інвестицій, інвестиційна активність, капітальні блага);
- інноваційні (сприяння науково-технічному прогресу, рівень розвитку науки);

- економічні (циклічні коливання, тенденції);
- політичні (політика у сфері ЗЕД, інституційна політика, податкова політика та ін.);
- демографічні (рівень зайнятості населення, рівень освіти населення, склад населення);
- природні (кліматичні умови, географічне розташування країни, наявність корисних копалин);
- психологічні (підприємницькі здібності, економічна культура, ментальність);
- форс-мажорні (стихійні лиха, війни, терористичні акти, техногенні катастрофи).

Меркантилісти (XV-XVII ст..) в межах своїх теоретичних досліджень виокремили чинники, що детермінують різну швидкість розвитку економічних систем країн світу та відмінності в міжнародному позиціонуванні країн. Ці питання розкриваються у роботах Т. Мена, А. Монкретьєна, Д. Лоу, А. Серра, В. Стаффорда, Г. Скаруффі, А. Джевонезі, С. Фортрея, Д. Стюарта, Дж. Юма та ін.. Їхнє економічне вчення, яке ґрунтується на закономірностях зростання капіталів у міжнародній торгівлі та протекціоністській політиці держав у зовнішньоторговельній сфері, пояснює країнову нерівномірність економічного розвитку через призму диференціації у нагромадженні торговельного капіталу в межах світового господарства та різний ступінь залучення держав у міжнародні торговельні відносини [1, с. 41-42]. Недоліком досліджень меркантилістів можна вважати той факт, що вони проводили аналіз в межах вузького «формату» сфери обігу.

Починаючи з теорії абсолютних переваг А. Сміта і теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, економісти упродовж двох століть розвинули доволі логічні аргументи на користь політики вільної торгівлі. Проте відсутність доказовості, емпіричності та, передусім, визначення конкретних шляхів впливу торгівлі на економічне зростання, за допомогою регуляції яких вдалося б досягти бажаних економічних результатів, практично гальмували цей процес.

Суперечки щодо вигод і втрат від міжнародної торгівлі почали активно розвивати ще в доктрині меркантилізму, послідовники якої вважали, що активний торговельний баланс є запорукою багатства держави, оскільки саме він слугує основою процвітання нації. За висловлюванням А. Сміта, меркантилісти вважали, що “багатство складається з грошей”, отож, як і кожен індивід, країна повинна витратити менше від отриманого доходу, тоді її капітал зростатиме. Активне торговельно сальдо, яке, згідно з концепцією Т. Мана, означає перевищення експорту (товарного і невидимого) над імпортом, передбачає механізм припливу золота або надання кредиту іншим державам, тобто вивіз капіталу. Отже, міжнародна торгівля впливає на економіку за допомогою простого монетарного механізму. Згодом, 1630 р., Т. Ман висунув думку про те, що приплив золотих і срібних злитків підвищує ціни всередині країни, а «дорогий продаж і дешева купівля» може повернути торговельний баланс проти самої країни.

Не погоджувався з меркантилістами Адам Сміт: він бачив збільшення доходів нації у поділі праці у його найширшому розумінні, включно з технічним прогресом. Вдаючись до мотиву особистої вигоди, він демонстрував, що загальному добробуту та збагаченню країни слугуватиме скасування всіх обмежень на імпорт та експорт [2].

Визначення механізму впливу торгівлі на добробут країни пропонує у своїх дослідженнях Д. Рікардо. Рациональність концепції Д. Рікардо у його динамічній моделі економічного зростання з трьома детермінантами:

- заощадження,
- міжнародна торгівля
- інституційне підґрунтя.

Крім того, він зауважував про два обмеження: закон зменшення доходів і мальтузіанський закон народонаселення. Прогресивні країни, на думку Д. Рікардо, «мають високий рівень заощаджень, акумуляції капіталу, виробництва, продуктивності, що сприяє зростанню заробітної плати та збільшенню чисельності населення. Однак, з огляду на обмеженість земельних ресурсів, додаткові ресурси здобувають в умовах спадної віддачі. Внаслідок цього валовий дохід поглинається заробітною платою щораз більше і більше, зменшуючи стимули до інвестування. Проте, міжнародна торгівля може відтермінувати зменшення рівня доходів» [3]. У цьому він вбачав основний механізм впливу торгівлі на добробут нації.

Як продовження класичної теорії, А. Маршал зазначав, що вивчення міжнародної торгівлі сприяє економічному зростанню [4]. Йдеться про те, що розширення ринку внаслідок активного залучення держав до міжнародної торгівлі спричиняє збільшення глобального виробництва, а, отже, й зростання їхніх доходів. Серед прихильників А. Маршала лише А. Янг вивчав економічне зростання, вважаючи, що розмір ринку обмежує поділ праці та, відповідно, продуктивність. Він дослідив і внутрішні зв'язки між галузями у процесі економічного зростання, і виникнення нових галузей унаслідок спеціалізації після розширення ринків, і вплив розширення ринків на технічний прогрес [5].

Комплексна теорія міжнародної торгівлі з'явилася на початку XX століття, коли Е. Гекшер [6] та Б. Оллін [7] запропонували загальну модель рівноваги, яку й досі вважають ядром теорії торгівлі [8]. Зараз модель Гекшера–Олліна використовується з метою доведення того факту, що вільна торгівля, на відміну від протекціонізму, сприяє переходу економіки на вищий рівень реального національного доходу. Пізніше П. Самуельсон та його послідовники розвинули теоретичні наслідки моделі Гекшера–Олліна: теорему Рибчинського (для пояснення реакції на зростання пропозиції факторів виробництва – праці й капіталу; міжнародної торгівлі, теорему Столпера–Самуельсона, яка має на меті пояснення розподілу вигод від торгівлі між власниками цих факторів [9]; Ф. Рамсі представив опис економічного зростання та принцип, за яким формується його оптимум [10]; виробнича функція Коба–Дугласа є обов'язковим елементом багатьох моделей економічного зростання [11].

На відміну від представників класичної школи, з'явилися думки, що відкритість економіки не ефективна для країни у певних часових періодах. На думку прихильників Кейнса, протекціонізм у межах окремої галузі, не має відчутного негативного впливу на валютний курс, сукупний експорт та імпорт, монетарну чи фіскальну політику. Цю думку підтримав Г. Мирдаль, стверджуючи, що «міжнародна торгівля не вирівнює пропозицію факторів і, на відміну від промисловості розвинутих країн, традиційні галузі країн, що розвиваються, залишаються слабкими. У короткотерміновому періоді міжнародна торгівля створює певні позитивні ефекти через дифузію знання, у довготерміновому – негативні наслідки стають відчутнішими, оскільки стимулюється виробництво товарів первинної переробки, які є найменш стійкими у відношенні цін та попиту» [12].

Наприклад, за умови ринкових деформацій, лібералізація не буде детермінантом зростання. Задля розвитку нової галузі у протекціонізм на рівні галузей також може сприяти зростанню продуктивності і конкурентоздатності. Однак, з іншого боку, у такому випадку також доцільно використовувати субсидії. З іншого боку, досі немає чітких доказів, що національна економіка зростатиме швидшими темпами за умови протекціонізму, ніж при лібералізації. Навіть у випадку зростання, витрати на

протекціонізм нівелюють будь-які вигоди за рахунок підняття цін для вітчизняних споживачів.

Подальший розвиток теорій міжнародної торгівлі відбувся у моделі Р. Солоу, яка стала початком систематичного та комплексне вивчення міжнародної торгівлі, економічного зростання та їх взаємозв'язку через НТР. Він вважав, що економічне зростання не може бути поясненим тільки зростанням виробничих факторів [13]. Модель Р. Солоу описує зв'язок між заощадженнями, капіталом та економічним зростанням на основі функції сукупного виробництва [14]. У цьому й полягала ідея постійної рівноваги, якої можна досягти, незалежно від первинних умов. Разом з дифузією технічного прогресу відбуватиметься й конвергенція темпів економічного зростання на душу населення для будь-якої країни. Звідси, завдяки полегшенню дифузії технічного прогресу, міжнародна торгівля стає головним чинником зростання для країн, що розвиваються [15].

Теоретичне удосконалення ендегенних теорій зростання зробили Р. Лукас, Дж. Гросмен, Е. Гелпмен [16], чия модель демонструє вплив торговельної політики на темпи зростання. Вчені припускають, що кожна країна є “малою” у сенсі впливу на фіксовані світові ціни двох товарів кінцевого споживання. Таким чином, існує 2 фактори виробництва – людський капітал і некваліфікована робоча сила з фіксованою пропозицією. Результати дослідження полягають у тому, що проміжні товари є ключем до зростання продуктивності: кожен кінцевий продукт потребує заданої сукупності проміжних товарів, однак чим більше різновидів у цій сукупності, тим вищою є продуктивність. В результаті дослідники роблять висновок, що поділ завдань на складові шляхом спеціалізації сприяє зростанню віддачі від масштабу [16].

Незважаючи на теоретичні дослідження, немає прямих емпіричних доказів того, що в умовах протекціонізму економічна система зростає швидше, ніж за умови лібералізації. У роботах Р. Вакцярґа та К. Г. Велх є приклади, коли ефект від лібералізації був близьким до нуля або навіть негативним. Наприклад, відкриття країни для зовнішньої торгівлі не принесло результатів Колумбії (1951–1998 рр.), Угорщині (1971–1998 рр.), Мексиці (1951–1998 рр.) [17]. З іншого боку, є вдалі приклади впливу вільної торгівлі на економічне зростання країни, такі як Чилі, Гана, Індонезія, Південна Корея, Польща, Тайвань. Всі зазначені країни використовували відкриту торгівлю під час економічної чи політичної кризи, лише Тайвань мав стабільну економічну ситуацію.

Впливовим чинником для стабільності економічної системи може бути також лібералізація ринку капіталу в межах реформи фінансової політики. Повертаючись до досліджень Р. Вакцярґа та К. Велх, результати їх досліджень при порівнянні рівня інвестицій до та після активного залучення країни у міжнародну торгівлю показали, що деякі країни не отримали зростання ПІП, оскільки ефект від лібералізації ринку капіталу може бути нівельований макроекономічними заходами країни.

М. Найт, Н. Лоайза, Д. Віллануева розглядають процес залучення у міжнародну торгівлю через аналіз умов доступу до світових ринків, зростання конкуренції і збільшення виробничої активності, що об'єктивно має сприяти економічному зростанню [18].

П. Ромер також досліджував зв'язок між міжнародною торгівлею та економічним розвитком національних економік. Він довів, що навіть густонаселені країни (з великою кількістю як споживачів, так і робочої сили) виграють від міжнародної торгівлі. Його пропозиції для найменш розвинутих країн були: відкрити національні ринки для іноземних інвестицій з країн з більш розвинутими технологіями. Відкриття ринків для закордонних інвесторів, які принесуть з собою сучасні технології, є швидким і дешевим

способом збільшення темпів зростання економіки. Країни-імітатори – найменш розвинуті країни – досягають конвергенції з країнами-лідерами хоча б частково завдяки тому, що копіювання технологій є значно дешевшим, ніж їхнє створення [19].

Прихильники теорії ендогенного зростання приділяють увагу на наслідки використання мита на товари, що імпортуються. За умови імпортування товару, у виробництві якого використовується лише людський капітал, а експортує товар з високою часткою некваліфікованої робочої сили, то в такому випадку мито збільшить відносну внутрішню ціну товару, який виробляється з використанням людського капіталу, і, відповідно до теореми Столпера–Самюелсона, зростає відносна вартість кваліфікованих працівників. Таке збільшення ціни людського капіталу знизить необхідність технологічних розробок внаслідок зростання витрат, та призведе до нижчого рівноважного рівня зростання [20].

У випадку, коли країна імпортує товари, що виготовляються з активним залученням некваліфікованої робочої сили, протекціоністська політика навпаки, знизить рівень відносної заробітної плати кваліфікованих кадрів і, відповідно, пришвидшить економічне зростання [16; 21].

У більшості випадків, відкрита економіка дійсно пришвидшує зростання, але загалом вплив лібералізації суттєво відрізняється по країнах і залежить від рівня розвитку та структури економіки та системи державного управління. Такі погляди вчених бачимо у роботах Р. Чанг, Л. Калтані, Н. Лоайза [22]. Панельні регресії цих вчених доводять, що емпіричний вплив відкритості на зростання може залежати від існування і ступеня деформацій у неторгівельних секторах. [20; 22] Їхнє дослідження показує, як короткотерміновий ефект від відкриття ринків залежить від економічних і інституційних характеристик, які дозволяють країні пристосуватись до нових умов міжнародної конкуренції. На їхню думку, переваги для виробництва після лібералізації залежать від ступеня гнучкості ринку праці [23].

Слід також звернути увагу, що, класична та неокласична концепції, які переважають в економічній теорії, передбачають мінімальне втручання держави у зовнішню торгівлю та максимальну лібералізацію світогосподарських зв'язків національної економіки. Дані аксіоми за умов глобалізації не відповідають реальному становищу у національних економіках світу.

Розвинені економіки, на противагу парадигмі неокласиків, нарошують державні методи захисту та підтримки вітчизняних виробників, які стають все більш тонкими та витонченими. Теоретичні погляди, що критикують традиційні класичну та неокласичну концепції зовнішньої торгівлі стосовно країн, що розвиваються, були представлені в економічній науці роботами А. Еммануеля, С. Аміна, І. Валлерстайна. Сутність їх міркувань зводилася до того, що зовнішня торгівля є особливим способом перерозподілу доходів від країн, що розвиваються, в розвинені, що, з одного боку, прискорює економічне зростання розвинених країн, а з іншого – уповільнює його у тих, хто розвивається.

А. Еммануель підкреслює суперечність у зовнішній торгівлі між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, яке виражається в нееквівалентному обміні. Причину нееквівалентного обміну він бачить у мобільності переміщення капіталу, немобільності праці та великій відмінності у заробітній платі між країнами. Його підхід дозволяє зробити висновок про регулярний перерозподіл додаткової вартості, створеної в країнах «третього світу», на користь розвинених економік.

С. Амін [24], критикуючи А. Еммануеля, заперечує міжнародну мобільність капіталу та відповідно вирівнювання норми прибутку на капітал. На його думку, у

розвинених економіках з великим науково-технічним потенціалом концентрується значна частина капіталу, на відміну від країн, що розвиваються, в яких немає технічного прогресу. Це і є причиною нееквівалентного обміну між країнами.

І. Валлерстайн вказував на те, що нерівність у рівнях розвитку між країнами є продуктом світової історії, причому з тією особливістю, що згодом розвинуті країни все більше зростатимуть, а відставатимуть.

Таким чином, лібералізація зовнішньої торгівлі зовсім не обов'язково супроводжується економічним зростанням. Швидке витіснення вітчизняних товарів кінцевого користування імпортом, що відбулося у пострадянській економіці після її відкриття, доводить можливість зворотної залежності.

Аналіз вищезазначених концепцій, еволюції теоретичних поглядів на чинники, драйвери економічного зростання та нерівномірність глобального економічного розвитку, можна зробити висновок, що на різних історичних етапах існує варіативність джерел, детермінантів та рушійних сил економічного прогресу. В процесі еволюції світового господарства, трансформуються складові елементи глобального розвитку: змінюються важелі розвитку (НТП, зміна суспільних укладів, превалювання ринкових відносин, трансформується інституціональне забезпечення глобального економічного розвитку), диверсифікуються функції держави з їх розподілом між національними, регіональними і наднаціональними інститутами, переходять на новий рівень технологічні складові виробничих процесів – в умовах переходу на новий шабелі технологічного розвитку на перший план виходять саме науково-технологічні драйвери економічного розвитку.

На думку автора, незважаючи на трансформації технологічної парадигми, зміну суспільних укладів, значні інвестиційні міжкрайові потоки, значення міжнародної торгівлі традиційно залишається високим. В результаті вивчення теоретичних поглядів на роль торгівлі у формуванні економічного зростання, нами було систематизовано еволюцію теоретичних поглядів на взаємозв'язок торгівлі та економічного розвитку з виокремлення логіко-структурних елементів такого впливу, в залежності від поглядів вчених (рис. 1).

В результаті проведеного аналізу надано еволюцію теоретичних поглядів на механізм взаємодії міжнародної торгівлі та нерівномірності глобального економічного розвитку, з виокремленням зовнішньоторговельного важеля як постійного та ключового та в контексті трансформації технологічної парадигми на етап активного використання кібернетичних систем та цифровізації виробництва.

Висновки. На підставі розгляду теорій економічного зростання визначаємо механізм впливу зовнішньої торгівлі на економічне зростання. Експорт товарів призводить до економічного зростання за допомогою стимулювання сукупного попиту та сукупної пропозиції. Стимулювання сукупного попиту реалізується як прямо через зростання чистого експорту, так і опосередковано через збільшення ціни факторів виробництва, що діють в експортних галузях, податкових і митних платежів. Це призводить до зростання споживчих витрат, інвестицій фірм та державних витрат відповідно. Стимулювання сукупної пропозиції здійснюється безпосередньо через збільшення обсягів виробництва, у експортних галузях. Механізм впливу імпорту на економічне зростання неоднозначний: з одного боку, збільшення імпорту знижує сукупний попит на національні товари та послуги та зменшує обсяги сукупної пропозиції. З іншого боку, імпорт високотехнологічних товарів у попередніх періодах стимулює економічне зростання національної економіки в поточному періоді через інтенсивні фактори економічного зростання.

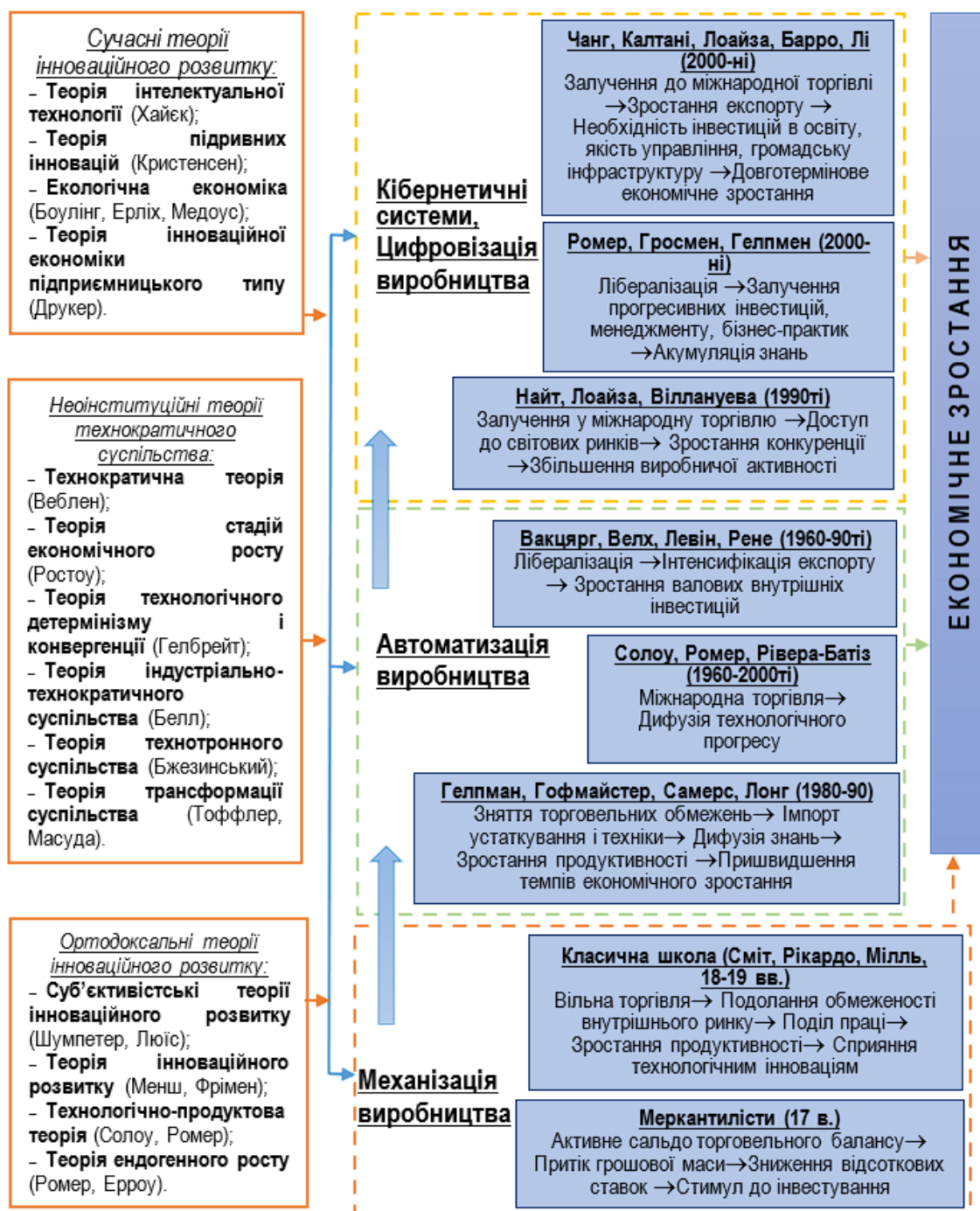


Рисунок 1 – Еволюція теоретичних поглядів на механізм взаємодії міжнародної торгівлі та нерівномірності глобального економічного розвитку

Джерело: побудовано авторами на основі [1-24]

В результаті аналізу теоретичних та поглядів вчених-економістів на теоретичний базис взаємозв'язку між міжнародною торгівлею та економічним зростанням прослідковується наявність зв'язку. Варто зауважити великий масив теоретичних доробок та значну увагу науковців до пошуку детермінантів впливу міжнародної торгівлі

на економічний розвиток країн. Еволюція теоретичних поглядів дає розуміння причин та наслідків переорієнтації з внутрішньої направленості торгівлі на міжнародну, трансформації національних торговельних політики та посилення лібералізації з метою отримання переваг від міжнародної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історія економічних вчень : підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін. ; з ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. К. : КНЕУ, 2001.
2. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. URL: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html> (дата звернення: 03.02.2025)
3. Afonso O. The Impact of International trade on economic Growth. University of Porto. Working Paper. 2001. № 106. 33 p.
4. Marshall A. Principles of Economics. London: Macmillan, 1890. 71 p.
5. Young A. Increasing Returns and Economic Progress. *Economic Journal*. 1928. Vol. 38. P. 527–542.
6. Hecksher, E. F. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. *Economise Tidskrift*. 1919. P. 497–512.
7. Ohlin, B. Interregional and International Trade / B. Ohlin. Cambridge (Mass.), 1933.
8. Heckscher, E. The Effect of Foreign Trade on the Distortion of Income. 1919. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2934655> (дата звернення: 03.02.2025)
9. Samuelson P. A. International trade and the Equalisation of Factor Prices. *Economic Journal*. 1948. Vol. 58. P. 163–184.
10. Ramsey F. A Mathematical Model of savings. *Economic Journal*. 1928. Vol. 35. № 15. P. 543–559.
11. Cobb C. W. A Theory of Production. *American economic Review*. 1928. Vol. 18. P. 139–165.
12. Myrdal G. Economic Theory and Underdeveloped Regions. London : Duckworth, 1957. 167 p.
13. Solow R. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. № 1. P. 65–94.
14. Solow R. Technical progress and aggregate production function. *Review of Economic Studies*. 1957. Vol. 39. P. 312–320.
15. Біда М. Б. Неоднорідний вплив міжнародної торгівлі на економічне зростання регіонів світу. *Вісник Одеського національного університету*. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 2/1. С. 61–64.
16. Grossman G. Innovation and Growth in the Global Economy. Cambridge, Mass. : MIT Press. 1991. 359 p.
17. Wacziarg R. Trade Liberalization and Growth: New Evidence. *The World Bank Economic Review*. 2008. Vol. 22. № 2. P. 187–231
18. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Розвиток торговельної лібералізації в країнах периферії: перспективи економічної інтеграції Йорданії. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 19–24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/6.pdf (дата звернення: 03.02.2025)
19. Romer P. Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*. 1990. № 98. P. 71–102.
20. Біда М. Б. Технологічний вплив міжнародної торгівлі на економічне зростання: інвестиційний механізм. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський*

національний економічний університет. Тернопіль : Видавн.-полігр. центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Т. 16. № 2. С. 6–11.

21. Lucas R. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. № 22. P. 3–42.

22. Chang, R., Kaltani. L., Loayza N. Openness Can be Good for Growth: The Role of Policy Complementarities. *DEGIT, Dynamics, Economic Growth, and International Trade*, DEGIT Conference Papers, 2005.

23. Біда, М. Б. Сучасні теоретичні підходи до аналізу зв'язку між міжнародною торгівлею та економічним зростанням. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. №1. С. 25-30.*

24. Amin, Samir The Liberal Virus: Permanent War and the Americanization of the World. *Monthly Review Press*, 2004.

REFERENCES

1. Korniiichuk, L.Ya., Tatarenko, N.O., Poruchnyk, A.M. et al. (2001), *Istoriia ekonomichnykh uchen [History of economic thought]*, textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine, 564 p. [in Ukrainian].

2. Smith A. (2020), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. URL: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html> (accessed: 03.02.2025)

3. Afonso O. (2001), *The Impact of International trade on economic Growth*. University of Porto. Working Paper. № 106. 33 p.

4. Marshall A. (1890), *Principles of Economics*. London: Macmillan. 71 p.

5. Young A. (1928), *Increasing Returns and Economic Progress*. *Economic Journal*. Vol. 38. P. 527–542.

6. Hecksher, E. F. (1919), *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*. *Economisk Tidskrift*. P. 497–512.

7. Ohlin, B. (1933), *Interregional and International Trade* / B. Ohlin. Cambridge (Mass.).

8. Heckscher, E. (1919). *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*. *Ekonomska Tidskrift*, 21, 497-512. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2934655> (accessed: 03.02.2025)

9. Samuelson P. A. (1948), *International trade and the Equalisation of Factor Prices*. *Economic Journal*. Vol. 58. P. 163–184.

10. Ramsey F. A. (1928), *Mathematical Model of savings*. *Economic Journal*. Vol. 35. № 15. P. 543–559.

11. Cobb C. W. A. (1928), *Theory of Production*. *American economic Review*. Vol. 18. P. 139–165.

12. Myrdal G. (1957), *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. London : Duckworth. 167 p.

13. Solow R. A. (1956), *Contribution to the Theory of Economic Growth*. *The Quarterly Journal of Economics*. № 1. P. 65–94.

14. Solow R. (1957), *Technical progress and aggregate production function*. *Review of Economic Studies*. Vol. 39. P. 312–320.

15. Bida M. B. (2014), *Neodnorodnyi vplyv mizhnarodnoi torhivli na ekonomichne zrostannia rehioniv svitu. [Heterogeneous impact of international trade on economic growth of*

world regions.] *Bulletin of Odessa National University*. Odessa National University named after I. I. Mechnikov. Vol. 19. 2/1. S. 61–64. [in Ukrainian]

16. Grossman G. *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1991. 359 p.

17. Wacziarg R. Trade Liberalization and Growth: New Evidence. *The World Bank Economic Review*. 2008. Vol. 22. № 2. P. 187–231

18. Reznikova N. V., Ivashchenko O. A. (2016), Rozvytok torhovelnoi liberalizatsii v krainakh peryferii: perspektyvy ekonomichnoi intehtratsii Yordanii. [The Development of Trade Liberalization in Peripheral Countries: Prospects for Jordan's Economic Integration] *Economy and State*. № 11. S. 19–24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/6.pdf (accessed: 03.02.2025) [in Ukrainian].

19. Romer P. (1990), Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*. № 98. P. 71–102.

20. Bida M. B. (2014), Tekhnolohichniy vplyv mizhnarodnoi torhivli na ekonomichne zrostantia: investytsiyni mekhanizm. [Technological impact of international trade on economic growth: investment mechanism]. *Economic analysis*. Ternopil: Publishing and printing center of Ternopil National Economic University "Economic Thought". Vol. 16. № 2. S. 6–11. [in Ukrainian].

21. Lucas R. (1988), On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. № 22. P. 3–42.

22. Chang, R., Kaltani. L., Loayza N. (2005), Openness Can be Good for Growth: The Role of Policy Complementarities. *DEGIT, Dynamics, Economic Growth, and International Trade*, DEGIT Conference Papers.

23. Bida, M. B. (2013), Suchasni teoretychni pidkhody do analizu zviazku mizh mizhnarodnoiu torhivleiu ta ekonomichnym zrostantiam. [Modern theoretical approaches to the analysis of the relationship between international trade and economic growth]. *Economic analysis*. Ternopil: Publishing and printing center of Ternopil National Economic University "Economic Thought". Vol. 14. No. 1. pp. 25-30. [in Ukrainian].

24. Amin, S. (2004), The Liberal Virus: Permanent War and the Americanization of the World. *Monthly Review Press*.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.10

УДК 334.722:364.016

JELClassification: L31, M13, M21, M31, M38, O35

Якимова Н.С.,

доктор економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-5278-1142

e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

Конопкін В.Ю.

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0009-5503-6135

e-mail: v.konopkin@donnu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглянуто особливості функціонування організацій соціального підприємництва в умовах війни, коли зростає потреба у гнучких управлінських рішеннях, спрямованих на підтримку вразливих верств населення та забезпечення соціальної стабільності. Соціальні підприємства в таких умовах виступають не лише як суб'єкти господарювання, а й як соціальні інститути, здатні оперативно реагувати на потреби місцевих громад, адаптувати бізнес-моделі до кризових обставин і підтримувати національну стійкість. Запропоновано комплексний механізм управління такими організаціями, що поєднує соціальну місію з ефективними управлінськими підходами та інструментами адаптивного менеджменту. Визначено цілі функціонування соціальних підприємств у кризових умовах, сформульовано принципи сталого й відповідального управління, окреслено ключові функції механізму, методи впливу, управлінські інструменти, а також об'єкти та суб'єкти управлінської діяльності. Виокремлено фактори зовнішнього середовища, що впливають на ефективність реалізації механізму. Обґрунтовано очікувані результати його впровадження, зокрема зміцнення соціального капіталу, економічної стійкості, розвиток інклюзивних практик і підвищення рівня довіри до соціально орієнтованого підприємництва.

Ключові слова: соціальне підприємництво, механізм, управління, воєнні умови, інклюзія, стійкість, соціальна місія.

Рис. – 1, Літ. – 6.

N. Yakymova,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-5278-1142

e-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

V. Konopkin,

Postgraduate,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0009-5503-6135

e-mail: v.konopkin@donnu.edu.ua

FEATURES OF BUILDING A MECHANISM FOR MANAGING ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN WAR CONDITIONS

The article examines the specific features of social enterprise operations in wartime conditions, where the need for flexible management decisions aimed at supporting vulnerable populations and ensuring social stability is growing significantly. Under such circumstances, social enterprises act not only as economic agents but also as social institutions capable of responding promptly to community needs, adapting business models to crisis situations, and contributing to national resilience. A comprehensive management mechanism is proposed that integrates a strong social mission with effective modern managerial approaches and tools rooted in adaptability, inclusion, partnership, and innovation. The article outlines the structural components of this mechanism: goals, principles, functions, methods, instruments, objects, and subjects of management, as well as external influencing factors and expected outcomes. The proposed mechanism emphasizes the importance of strategic and operational coordination in times of war and substantiates its potential to enhance social capital, economic sustainability, inclusive practices, and public trust in socially oriented business models.

Keywords: social entrepreneurship, mechanism, management, wartime conditions, inclusion, sustainability, social mission.

Fig. – 1, Ref. – 6.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні соціальні та економічні системи зазнали глибоких трансформацій, що актуалізувало потребу у пошуку нових моделей управління організаціями, здатними одночасно вирішувати соціальні проблеми та забезпечувати фінансову стійкість. Соціальне підприємництво як форма діяльності, що інтегрує соціальну місію із підприємницькими підходами, набуває особливої ваги у період кризи.

Організації, що вибудовують свою діяльність на засадах соціального підприємництва, виступають важливими агентами змін, сприяючи підтримці вразливих груп населення, відновленню локальної економіки та зміцненню громад. Проте в умовах війни традиційні механізми управління виявляються недостатньо ефективними, що вимагає розробки спеціалізованих підходів, здатних забезпечити адаптивність, гнучкість та результативність діяльності в умовах високої невизначеності та ризиків.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формалізації механізмів управління організаціями на засадах соціального підприємництва в кризовому середовищі; інтеграції соціальних, економічних та управлінських складових в єдину систему дій; наукового обґрунтування методів і інструментів, які сприятимуть сталому розвитку організацій та зміцненню соціальної стійкості громад. Отже, дослідження механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є важливим не лише для розвитку теорії соціального підприємництва, а й для вирішення практичних завдань економічної відбудови та соціальної реабілітації країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад соціального підприємництва здійснили такі науковці, як С. Алворд, Г. Діз [1], Б. Дрейтон [2], П. Друкер, М. Юнус [3] та інші. Із поширенням практик соціального підприємництва в Україні, до його вивчення активно долучилися і вітчизняні дослідники, зокрема З. Галушка, Л. Долуда, О. Дороніна [4], Ю. Кірсанова, В. Кокот, А. Корнецький [5], М. Наумова, В. Назарук [5], В. Смаль, О. Трегубов [4] та інші. У працях як зарубіжних, так і українських науковців аналізуються природа соціального підприємництва, його ключові ознаки, організаційно-правові форми, інструменти

реалізації та вплив на соціально-економічний розвиток. З огляду на сучасні виклики, спричинені воєнним станом та економічною нестабільністю, виникає потреба у поглибленому вивченні можливостей і механізмів розвитку соціального підприємництва в Україні, що і зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни, який забезпечує підвищення їхньої адаптивності, соціальної ефективності та фінансової стійкості в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні суспільно-економічні виклики, спричинені повномасштабною війною в Україні, поставили перед державою і суспільством завдання пошуку нових форм організації соціально значущої діяльності. В умовах руйнування економічної інфраструктури, зростання безробіття, масштабних внутрішніх переміщень населення та соціальної дезінтеграції зростає попит на ефективні, інноваційні, стійкі моделі вирішення соціальних проблем. Однією з таких моделей виступає соціальне підприємництво – гібридна форма підприємницької діяльності, що поєднує реалізацію соціальної місії з ринковими механізмами самозабезпечення.

З огляду на актуальні виклики, спричинені збройною агресією, соціальне підприємництво в Україні відіграє особливу роль у забезпеченні життєздатності громад, підтримці вразливих верств населення та формуванні нових моделей економічної стійкості. Управління такими організаціями потребує адаптованого механізму, здатного функціонувати в умовах невизначеності та загроз (рис. 1).

Умови війни докорінно змінюють контекст функціонування соціально орієнтованих організацій, висуваючи нові вимоги до управління та акцентуючи увагу на стійкості, адаптивності та людському вимірі підприємницької діяльності [4; 6]. Цілі механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни набувають особливої ваги, адже охоплюють не лише економічну результативність, а й соціальну ефективність. Ключовими цілями є:

1. *Забезпечення соціальної стійкості громад.* Соціальні підприємства відіграють роль опорних структур, які мобілізують місцеві ресурси для підтримки найбільш вразливих категорій населення: внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, ветеранів бойових дій, жінок та дітей, що постраждали від війни. У цьому контексті важливими завданнями є формування локальних мереж підтримки, розвиток доступних сервісів та інклюзія вразливих категорій населення у соціально-економічне життя.

2. *Адаптація управління до умов невизначеності.* Управлінський механізм має бути гнучким та адаптивним до змін безпекового середовища. Йдеться про здатність до швидкої реакції на загрози, оперативну зміну локації, динамічне перепрофілювання діяльності та введення кризових сценаріїв. Таким чином, досягається безперервність соціальної місії попри деструктивні впливи війни.

3. *Збереження та створення робочих місць.* Умови повномасштабної війни супроводжуються масштабним безробіттям, особливо у постраждалих регіонах. Тому однією з пріоритетних цілей є формування нових можливостей зайнятості через створення робочих місць у рамках соціального підприємництва. Це особливо важливо для представників цільових груп, що мають обмежений доступ до традиційного ринку праці. Таким чином, соціальні підприємства слугують механізмом соціально-економічної реінтеграції.



Рисунок 1 – Механізм управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни

Розроблено авторами

4. *Реалізація соціально значущих ініціатив.* Ще однією метою є створення послуг і продуктів, що мають високий соціальний ефект. Йдеться про забезпечення базових потреб населення – продуктами харчування, теплом, медичною, освітньою, психологічною допомогою. У цьому сенсі соціальне підприємництво стає інструментом реагування на гуманітарні виклики.

5. *Мобілізація ресурсів і формування партнерства.* Механізм управління має також на меті залучення та ефективне використання ресурсів – як внутрішніх (громадських), так і зовнішніх (грантів, інвестицій, технічної допомоги). Важливу роль відіграє побудова партнерства між громадським, державним і приватним секторами для реалізації комплексних соціальних проєктів.

6. *Підґрунтя для післявоєнного відновлення.* Соціальні підприємства, як інститути довіри та самоорганізації, можуть стати каталізаторами формування нової моделі соціально орієнтованої економіки, що базується на принципах гідності, співпраці та сталого розвитку.

Принципи управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є концептуальними орієнтирами, що визначають специфіку управлінської практики, пріоритети прийняття рішень і логіку функціонування організацій, орієнтованих на вирішення суспільно значущих проблем. Основними принципами є:

принцип соціальної пріоритетності – передбачає безумовну перевагу соціальної місії над комерційною вигодою. У фокусі діяльності організації перебуває не максимізація прибутку, а розв’язання соціальних проблем, посилені або спричинені війною – зокрема, допомога ВПО, підтримка осіб, які втратили дім або роботу, інтеграція ветеранів у суспільне життя;

принцип гнучкості й адаптивності – в умовах високого ступеня невизначеності та ризиків управлінські процеси повинні бути динамічними та спроможними до швидкої адаптації. Це передбачає використання сценарного планування, модульної організаційної структури, мінімізації бюрократичних процедур і постійного моніторингу зовнішнього середовища;

принцип солідарності та взаємодопомоги – соціальні підприємства функціонують на засадах кооперації, довіри та спільної відповідальності. Вони не лише допомагають уразливим групам, а й активно залучають їх до створення цінності. Спільне виробництво, мікрокооперативи, платформи підтримки – це організаційні форми, що реалізують цей принцип;

принцип прозорості та підзвітності. Прозорість у прийнятті управлінських рішень, відкритість у фінансових потоках, звітність перед громадами, донорами та партнерами – усе це формує довіру до організації й забезпечує її сталість, особливо в умовах обмежених ресурсів і посиленої конкуренції за зовнішню підтримку;

принцип інклюзивності – передбачає активне залучення до процесів прийняття рішень представників цільових груп, зокрема тих, хто постраждав від війни. Практика прийняття на роботу ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю реалізує не лише соціальну, а й економічну ефективність, адже враховує реальні потреби громад;

принцип територіальної прив’язаності. Соціальні підприємства діють з урахуванням специфіки локального контексту – економічного, культурного, безпекового. Вони базуються на місцевих ресурсах, ініціативах, традиціях і, відповідно, краще інтегруються в соціальну складову громади;

принцип стійкості та сталого розвитку. Навіть у контексті війни соціальне підприємництво не повинно бути лише тимчасовим інструментом гуманітарного реагування. Навпаки, воно закладає основи для довгострокової відбудови, соціальної

реінтеграції та формування нових економічних моделей, базованих на принципах етики та справедливості;

принцип відкритості до інновацій. Інноваційні підходи до управління, фінансування, виробництва і партнерства є запорукою ефективності соціальних підприємств в умовах нестабільного середовища. Йдеться про впровадження цифрових технологій, краудфандингу, соціального інжинірингу, гнучких моделей зайнятості тощо.

Функції механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва є системою взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують реалізацію соціальної місії організації, збереження її життєздатності, гнучкості та здатності адаптуватися до викликів війни. У контексті воєнного стану управлінські функції набувають нового змісту – з огляду на специфіку середовища, обмеження ресурсів і соціально-гуманітарну відповідальність:

прогностична функція – передбачає ідентифікацію потенційних викликів та можливостей, які можуть виникнути в умовах війни. Соціальне підприємство повинно мати здатність до стратегічного передбачення ризиків (воєнних, економічних, соціальних), оцінки сценаріїв розвитку подій та формування адаптивних стратегій;

функція планування – охоплює розробку коротко- та середньострокових планів, які узгоджуються із соціальною місією організації та специфікою воєнного контексту. Важливим аспектом є кризове планування, що передбачає резервування ресурсів, визначення ключових точок ризику та планів дій на випадок надзвичайних ситуацій;

організаційна функція – реалізується через формування ефективної організаційної структури, яка є мобільною, децентралізованою та здатною до функціонування в умовах територіальної динаміки (евакуацій, тимчасового переміщення тощо);

координаційна функція – спрямована на забезпечення узгодженості дій усіх учасників соціального підприємства (керівництва, персоналу, бенефіціарів, партнерів). Особливу увагу варто приділяти координації із державними органами, донорами, гуманітарними місіями, що дозволяє уникати дублювання функцій та підвищити ефективність використання ресурсів;

мотиваційна функція – набуває особливого значення в умовах емоційного та фізичного виснаження працівників і волонтерів. Механізм управління повинен включати нефінансові інструменти підтримки – зокрема, програми психологічної допомоги, визнання внеску працівників, участь у прийнятті рішень, навчання та менторство;

комунікативна функція – забезпечує ефективний інформаційний обмін як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Це включає кризову комунікацію, звітування перед громадськістю, взаємодію з донорами та просування соціальної місії через відкриті платформи. У воєнних умовах особливої ваги набуває використання цифрових інструментів (месенджери, онлайн-зустрічі, соціальні мережі);

контрольна функція – охоплює моніторинг результатів діяльності за ключовими соціальними та економічними показниками. Контроль повинен включати не лише оцінку досягнення цілей, а й дотримання етичних стандартів, прозорості використання коштів та відповідності діяльності заявленій соціальній місії;

адаптаційна функція – ця функція є надзвичайно важливою в умовах постійних змін безпекової, економічної та гуманітарної ситуації. Вона включає здатність організації швидко змінювати форми діяльності, географію присутності, обсяги послуг, склади команди, не втрачаючи при цьому фокус на соціальних потребах;

функція відновлення – унікальна для воєнного періоду функція, що спрямована на поступове відновлення пошкоджених структур, реінтеграцію персоналу та бенефіціарів,

реконструкцію бізнес-моделі у післякризовий період. Вона орієнтує соціальні підприємства на участь у відбудові громад та країни загалом.

Ці функції реалізуються у взаємозв'язку, утворюючи комплексний механізм управління, що дозволяє організаціям на засадах соціального підприємництва залишатися ефективними, соціально чутливими та стійкими навіть в умовах надзвичайної суспільної турбулентності, спричиненої війною.

Інструменти механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва є сукупністю практичних засобів, що дозволяють забезпечити ефективну реалізацію управлінських функцій, досягнення соціальної місії та збереження життєздатності організації у складному зовнішньому середовищі [2; 5]. Особливістю використання інструментів у період війни є їхня орієнтація на гнучкість, швидке реагування та максимальне залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів:

1. *Інструменти стратегічного планування*: SWOT-аналіз в умовах війни – оцінка сильних та слабких сторін організації, можливостей і загроз у специфічному контексті бойових дій; сценарне планування – розробка кількох варіантів розвитку подій (ескалація бойових дій, переміщення населення, відкриття нових ринків після звільнення територій тощо); кризове стратегічне картування – побудова карт ризиків і визначення пріоритетних шляхів адаптації.

2. *Інструменти організаційного розвитку*: аджайл-методології управління – впровадження гнучких командних структур, які здатні швидко змінювати напрями роботи; проектне управління (Project Management Tools: Asana, Trello, Jira) – для управління гуманітарними проектами, проектами інтеграції ВПО, ветеранськими програмами; дистанційні моделі організації праці – використання віддалених форматів роботи для збереження безперервності бізнес-процесів.

3. *Фінансові інструменти*: краудфандингові платформи (Big Idea, GoFundMe, Razom for Ukraine) – як джерело альтернативного фінансування соціальних проектів; соціальні інвестиції та гранти – залучення донорських коштів для підтримки соціальних ініціатив; мікрофінансування – малобюджетні фінансові інструменти для підтримки соціального підприємництва на ранніх стадіях відновлення.

4. *Інструменти залучення та розвитку персоналу*: програми адаптації для ВПО та ветеранів – спеціальні кадрові програми для інтеграції вразливих груп до команди; онлайн-освіта та навчальні платформи (Prometheus, Coursera for Refugees) – підвищення кваліфікації співробітників в умовах обмеженого доступу до офлайн-освіти; менторські програми – об'єднання досвідчених підприємців та новачків для обміну знаннями та підтримки.

5. *Комунікативні інструменти*: кризова комунікація – шаблони швидкого реагування на надзвичайні події для внутрішньої та зовнішньої аудиторії; SMM та цифровий маркетинг – використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram) для просування соціальної місії та мобілізації підтримки; платформи звітності та відкритих даних – регулярна публікація фінансових і соціальних результатів на веб-сайтах, у соціальних мережах і через прес-релізи.

6. *Інструменти моніторингу й оцінки*: індикатори соціального впливу – кількість працевлаштованих ВПО, обсяг наданої допомоги, залучення цільових груп до бізнес-процесів; оцінка ефективності проектів за методиками Theory of Change або Logical Framework Approach (LFA); аудит прозорості та доброчесності – незалежні оцінки дотримання стандартів соціального підприємництва.

7. *Інструменти взаємодії з партнерами та громадами*: мережеві платформи для соціального підприємництва (Social Business Ukraine, Impact Hub Network) – обмін

досвідом, ресурсами і контактами; публічно-приватні партнерства (PPP) у сфері відновлення інфраструктури та соціальних послуг.

Інструменти механізму управління повинні бути інтегрованими та взаємодоповнювати один одного, формуючи гнучку систему, здатну підтримувати діяльність організації навіть за умов постійних ризиків, обмеженості ресурсів та високої соціальної відповідальності.

Методи управління організаціями на засадах соціального підприємництва є спеціальними способами впливу на персонал, ресурси й зовнішнє середовище з метою забезпечення досягнення соціальної місії, стабільності та адаптивності організації [1; 3]. У надзвичайних умовах війни ці методи потребують підвищеної гнучкості, оперативності та орієнтації на соціальну справедливість. Основними методами є:

адміністративно-організаційні методи – ці методи спрямовані на регулювання діяльності організації через нормативно-правові акти, накази, розпорядження, інструкції та встановлення правил поведінки. До них належать: розпорядчі методи (швидке прийняття рішень щодо евакуації персоналу, зміни місць діяльності, зміни форм обслуговування клієнтів); регламентуючі методи (встановлення внутрішніх політик безпеки, етичних кодексів у кризових умовах); організаційно-розпорядчі інструкції (розробка чітких алгоритмів дій у випадку надзвичайних ситуацій);

економічні методи – ці методи використовуються для стимулювання працівників та забезпечення ресурсної стійкості організації через матеріальні інструменти. До них відносять: методи фінансового стимулювання (надбавки за роботу в небезпечних умовах, бонуси за соціальну ефективність проєктів); механізми економії ресурсів (оптимізація витрат, запровадження енергоефективних технологій, пошук альтернативних джерел фінансування); соціальне інвестування (залучення цільових інвестицій у соціальні програми організації);

соціально-психологічні методи – управління людьми в умовах війни неможливе без урахування їхніх емоційних станів, страхів та очікувань. Це такі методи: морального стимулювання (визнання досягнень, подяки, відзначення на корпоративних заходах навіть у дистанційному форматі); розвитку корпоративної культури (формування єдиної місії та цінностей, орієнтованих на підтримку громади, солідарність і взаємопідтримку); психологічної підтримки (організація тренінгів з управління стресом, залучення кризових психологів для допомоги співробітникам);

стратегічні методи – передбачають визначення основних напрямів розвитку організації в нестабільному середовищі. До цих методів відносять: форсайт-методології (прогнозування середньо- та довгострокових змін у середовищі функціонування організації); адаптивне стратегічне планування (регулярний перегляд стратегічних пріоритетів залежно від змін безпекової ситуації); модель гнучких стратегічних альянсів (створення тимчасових партнерств для досягнення спільних соціальних цілей);

інноваційні методи – соціальне підприємництво в умовах війни потребує постійного пошуку нових рішень для відповідей на виклики. До них належать: дизайн-мислення (Design Thinking) для створення нових соціальних продуктів та послуг, орієнтованих на потреби постраждалих груп; краудсорсинг – залучення громади до генерації ідей і вирішення локальних проблем;

методи антикризового управління – організації на засадах соціального підприємництва у воєнний період повинні бути готовими до непередбачуваних обставин. Це такі методи: розробка та впровадження антикризових планів (визначення критичних процесів, відповідальних осіб, процедур відновлення); створення мобільних антикризових груп (формування команд швидкого реагування для оперативного ухвалення рішень у разі

загострення ситуації); метод контролю сценаріїв (регулярне тестування організаційної готовності до змін різних рівнів загроз).

Усі ці методи повинні використовуватися в комплексі з урахуванням реального стану зовнішнього середовища, соціальних очікувань цільових аудиторій та внутрішніх можливостей соціального підприємства. Їхнє ефективне поєднання забезпечує стійкість, інноваційність та відповідальність організації перед громадою навіть в умовах війни.

Фактори впливу на механізм управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни є сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають характер, інтенсивність і напрями управлінських рішень. Їхня природа обумовлена специфікою функціонування в екстремальних умовах, високим рівнем соціальної відповідальності та необхідністю швидкої адаптації до змін.

1. Зовнішні фактори: воєнно-політичні (рівень інтенсивності бойових дій у регіоні; зміни контролюваності територій (окупація, деокупація); державна політика щодо підтримки соціального підприємництва у воєнний період; міжнародний вплив); *економічні* (динаміка ВВП та загальний стан економіки; інфляція, коливання валютних курсів, дефіцит ресурсів; зниження купівельної спроможності населення; наявність грантових програм, міжнародних інвестицій для підтримки соціальних ініціатив); *соціальні* (масштаби внутрішнього переміщення осіб; зростання рівня безробіття, бідності, соціальної вразливості населення; зміна суспільних пріоритетів – попит на соціальні послуги, допомогу постраждалим, психологічну реабілітацію); *технологічні* (доступ до цифрових технологій та Інтернету для забезпечення безперервності діяльності; інновації у сфері дистанційної роботи, навчання, комунікації); *правові* (зміни у законодавстві щодо регулювання діяльності соціальних підприємств; спрощення або ускладнення процедур реєстрації, оподаткування, звітності).

2. Внутрішні фактори: організаційна культура (ступінь орієнтації на соціальну місію, солідарність та взаємопідтримку; готовність персоналу діяти в умовах невизначеності); *лідерство і управлінська компетентність* (наявність у керівництва кризових управлінських навичок; рівень довіри між керівниками та працівниками); *ресурсний потенціал* (фінансова стійкість організації; наявність альтернативних джерел фінансування (донори, інвестори, краудфандинг); матеріально-технічні ресурси (обладнання, офіси, склади)); *інноваційний потенціал* (готовність до впровадження нових технологій та інноваційних бізнес-моделей; гнучкість бізнес-процесів та адаптивність організаційної структури); *соціальний капітал* (розвинена мережа партнерських зв'язків з іншими організаціями, громадами; рівень довіри та репутації серед бенефіціарів і громадськості).

Фактори впливу слід розглядати в їхній взаємодії. Зовнішнє середовище формує загальні рамки функціонування організації, а внутрішнє середовище визначає її спроможність використовувати можливості або протидіяти загрозам. У період війни особливо важливо постійно здійснювати моніторинг середовища та гнучко адаптувати механізм управління відповідно до змінних факторів.

Таким чином, успішне управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни вимагає комплексного врахування багатфакторного впливу та вміння оперативно трансформувати управлінські практики відповідно до нових викликів.

У контексті функціонування організацій на засадах соціальних підприємств в умовах воєнного стану об'єкти й суб'єкти управління відіграють ключову роль у формуванні гнучких, стійких та ефективних управлінських рішень.

Об'єкти управління у механізмі – це структурні, функціональні та ресурсні елементи організації, які піддаються цілеспрямованому впливу з боку суб'єктів управління для досягнення соціально значущих і економічно обґрунтованих результатів. У воєнний період до об'єктів управління відносяться:

соціальні проєкти (напр., допомога ВПО, підтримка ветеранів, інклюзія вразливих груп);

персонал (особливо працівники з уразливих категорій: переселенці, люди з інвалідністю, демобілізовані тощо);

матеріальні та нематеріальні ресурси (виробничі потужності, фінансові активи, IT-інфраструктура, брендовий капітал);

бізнес-процеси (виробництво, збут, постачання, комунікації);

соціальні інновації та моделі впливу (*impact models*), які забезпечують стійкий ефект для спільнот;

система зв'язків зі стейкхолдерами (громада, благодійні організації, місцева влада, донори, міжнародні організації).

Суб'єкти управління – це особи, органи чи інституції, які здійснюють організаційно-управлінський вплив на діяльність організацій на засадах соціального підприємництва з метою забезпечення його ефективного функціонування в умовах війни. До суб'єктів управління належать:

засновники та керівники – відповідальні за стратегічне бачення, розробку адаптивної політики та забезпечення місії;

менеджери середньої та нижчої ланки – забезпечують оперативне управління, координацію процесів, мобілізацію ресурсів у кризових умовах;

громадські організації та спільноти – як носії соціального запиту та партнери у спільному створенні цінності;

державні органи (місцеві адміністрації, органи соціального захисту) – формують нормативне середовище та надають підтримку у межах програм стимулювання соціального підприємництва;

міжнародні донори та благодійні фонди – впливають через фінансування, менторство, трансфер знань і забезпечення інституційної підтримки;

бенефіціари (одержувачі соціальних послуг або товарів) – можуть бути залучені до управління через механізми соціального діалогу, оцінки впливу чи співуправління.

Умови війни трансформують співвідношення ролей між суб'єктами управління, зокрема – посилюють значення горизонтальної взаємодії, партнерства з громадським сектором і міжнародними стейкхолдерами, а також акцентують необхідність оперативного, гнучкого, інноваційного підходу до управління об'єктами.

Результати реалізації механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни проявляються у досягненні комплексних цілей, що поєднують економічну стійкість із вирішенням актуальних соціальних проблем.

1. Соціальні результати: підвищення якості життя цільових груп (забезпечення базових потреб (харчування, житло, медичні послуги, працевлаштування) для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих від війни); створення нових робочих місць (працевлаштування вразливих груп населення, інтеграція осіб із соціально вразливих категорій у економічні процеси); підвищення рівня соціальної згуртованості (зміцнення взаємопідтримки в громадах, розвиток культури волонтерства і солідарності); реабілітація та психосоціальна підтримка (забезпечення психологічної допомоги, програм адаптації та інтеграції для осіб, що пережили травматичні події).

2. *Економічні результати:* фінансова стійкість організацій (досягнення самозабезпечення або зниження залежності від зовнішніх донорських джерел шляхом розвитку власних бізнес-напрямів); диверсифікація джерел доходу (запровадження нових продуктів та послуг, орієнтованих на змінені потреби ринку в умовах війни); підвищення ефективності використання ресурсів (оптимізація операційної діяльності, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій).

3. *Організаційні результати:* посилення адаптивності та гнучкості (здатність організації швидко змінювати стратегії, бізнес-моделі, організаційні структури у відповідь на динаміку зовнішнього середовища); розвиток управлінських компетенцій (формування кризостійких команд, підвищення кваліфікації персоналу в сферах антикризового менеджменту, соціального маркетингу, інноваційного розвитку); інституційне зміцнення (підвищення організаційної спроможності шляхом впровадження ефективних систем управління, внутрішніх політик і процедур).

4. *Результати для громад і суспільства:* зміцнення економічної стійкості громад (створення нових економічних можливостей на локальному рівні, підтримка розвитку малого бізнесу та соціальних ініціатив); зростання рівня довіри до соціального підприємництва (посилення визнання соціальних підприємств як важливих агентів змін у суспільстві); формування культури відповідального підприємництва (поширення принципів етичного бізнесу, соціальної відповідальності, сталого розвитку).

Ефективність механізму оцінюється за системою кількісних та якісних показників, що відображають як внутрішню динаміку розвитку організації, так і її внесок у стійкість громад. Ключові індикатори оцінки результатів:

- кількість створених робочих місць для вразливих груп;
- відсоток доходу, отриманого з власної комерційної діяльності;
- кількість осіб, які отримали соціальні послуги завдяки діяльності підприємства;
- кількість реалізованих соціальних проєктів;
- рівень задоволеності бенефіціарів та учасників програм;
- індекс організаційної адаптивності (за авторськими або стандартними методиками).

Таким чином, реалізація механізму управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни дозволяє забезпечити баланс між досягненням комерційної ефективності та вирішенням актуальних соціальних викликів, сприяючи стійкості як окремих організацій, так і суспільства загалом.

Висновки. Отже, управління організаціями на засадах соціального підприємництва в умовах війни набуває стратегічного значення для підтримання соціальної стійкості, економічного розвитку громад та подолання гуманітарних викликів. Запропонований механізм управління відображає комплексний підхід, що охоплює цілі, принципи, функції, методи, інструменти, об'єкти, суб'єкти, фактори впливу та очікувані результати. Особливостями управління в умовах війни є: пріоритет соціальної місії над комерційними інтересами; висока динаміка змін зовнішнього середовища; необхідність швидкої адаптації організаційних процесів; орієнтація на побудову стійких партнерств і мобілізацію ресурсів громади.

Соціальне підприємництво в умовах війни стає ефективним інструментом посилення стійкості громад та розвитку інклюзивної економіки. Запропонований механізм управління дозволяє гармонійно поєднувати досягнення соціального ефекту з гнучкістю управлінських рішень.

Реалізація механізму дозволяє одночасно забезпечувати фінансову стійкість організацій та ефективно вирішувати гострі соціальні проблеми, що виникають внаслідок війни. Успіх механізму визначається такими чинниками: професійністю управлінських

команд, здатністю до інновацій, гнучкістю систем управління та системним моніторингом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
2. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p.
3. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs, 2011. 256 p.
4. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С.31-40.
5. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
6. Редько К. Ю., Ткаченко І. О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 93-99.

REFERENCES

1. Dees J.G. (2015) The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf. (in English)
2. Schwartz B., Drayton B. (2012) Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass. 288 p. (in English)
3. Yunus M. (2011) Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs. 256 p. (in English)
4. Trehubov O.S., Doronina O.A., Yakymova N.S. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na Vinnychchyni [The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (48), pp.31-40. (in Ukrainian)
5. Svynchuk A.A., Kornetskyi A.O., Honcharova M.A., Nazaruk V.Ya., Husak N.Ye., Tumanova A.A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. K: TOV «Pidpriemstvo «VI EN EI». 188 p. (in Ukrainian)
6. Redko K. Yu., Tkachenko I. O. (2023) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Development of social entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 93-99. (in Ukrainian)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.11

УДК 331.101.3:005.95/.96

JELClassification: J24, M12, M54

Іонін Є.Є.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID:0000-0002-2903-3143

E-mail: ionin.iyu@donnu.edu.ua

Якубенко Д.О.

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0004-1172-1337

E-mail:d.iakubenko@donnu.edu.ua

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ ТА EMPLOYEE ENGAGEMENT: НОВІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

У статті досліджено сутність психологічного контракту та концепції employee engagement як ключових інструментів нематеріальної мотивації персоналу в сучасних умовах трансформації трудових відносин. Підкреслено зростання значущості емоційного включення працівників, довіри, взаємного визнання та розвитку як чинників підвищення ефективності управління персоналом. Особливу увагу приділено порівнянню традиційних моделей мотивації, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, із сучасними підходами, які акцентують на персоналізованому досвіді, цінностях та психологічному добробуті працівника.

На теоретичному рівні проаналізовано концепт психологічного контракту як неформальної домовленості між працівником і роботодавцем, що формується на основі очікувань щодо справедливості, розвитку та підтримки. Також розкрито зміст теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка обґрунтовує внутрішню мотивацію через задоволення базових потреб в автономії, компетентності та взаємозв'язку. У прикладному аспекті дослідження представлено огляд сучасних практик формування залученості персоналу в українських і міжнародних компаніях, зокрема таких як SAP, Cisco, SoftServe, TAS Life і Monobank.

Запропоновано стратегічні орієнтири щодо інтеграції принципів психологічного контракту в систему нематеріального стимулювання: впровадження цифрових інструментів визнання, індивідуальних освітніх траєкторій, гнучких форматів комунікації та розвитку лідерства на основі довіри. Результати дослідження можуть бути використані для побудови ефективної системи управління персоналом на основі емоційної взаємодії та внутрішньої мотивації.

Ключові слова: психологічний контракт, залученість персоналу, employee engagement, нематеріальна мотивація, емоційне включення, корпоративна культура, довіра в організації, мотиваційне середовище

Табл. 2, Літ. 11.

Ionin Y.

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting, Analysis, and Auditing,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Yakubenko.D.

Postgraduate, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0009-0004-1172-1337
E-mail: d.iakubenko@donnu.edu.ua

PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: NEW APPROACHES TO INTANGIBLE MOTIVATION

The article explores the essence of the psychological contract and the concept of employee engagement as key tools of non-material motivation in the context of modern transformations in labor relations. It emphasizes the growing importance of emotional inclusion, trust, recognition, and development as critical drivers for effective human resource management.

Special attention is given to the contrast between traditional motivation models, focused mainly on financial incentives, and contemporary approaches centered around personalized experience, value alignment, and psychological well-being of employees. The theoretical framework is grounded in the notion of the psychological contract as an informal agreement between employer and employee, built on expectations of fairness, development, and support. The article also highlights the self-determination theory by Deci and Ryan, which connects intrinsic motivation with the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness.

On the practical side, the study presents a comparative overview of employee engagement practices in both Ukrainian and international companies, including SAP, Cisco, SoftServe, TAS Life, and Monobank. Strategic recommendations are proposed for integrating the psychological contract into non-material incentive systems, such as the implementation of digital recognition tools, personalized learning paths, flexible communication formats, and trust-based leadership models.

The findings can be applied to enhance personnel management systems that foster emotional connection and intrinsic motivation among employees.

Keywords: *psychological contract, employee engagement, intangible motivation, emotional inclusion, corporate culture, trust in the organization, motivational environment*

Постановка проблеми: У сучасному бізнес-середовищі зростає роль нематеріальної складової мотивації працівників, яка охоплює не лише винагороди, а й емоційне включення, довіру та підтримку розвитку. На зміну класичним формам стимулювання дедалі частіше приходять моделі, що ґрунтуються на концепціях «психологічного контракту» й employee engagement. Ці підходи вимагають від роботодавця не лише виконання формальних обіцянок, а й дотримання неявних, емоційно значущих очікувань працівників: визнання, безпечного середовища, розвитку та зворотного зв'язку. Особливо актуальним це стало у постпандемічний період, коли емоційне вигорання, втрата сенсів і дистанційна ізоляція призвели до кризи довіри між працівником і роботодавцем. Відновлення цього зв'язку можливе лише через глибшу

інтеграцію принципів залучення персоналу (engagement) у мотиваційну політику підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Упродовж останнього десятиліття поняття employee engagement набуло статусу ключової управлінської категорії. За даними Gallup (2023), високий рівень залученості працівників може підвищити прибутковість компанії до 21% та зменшити плинність кадрів майже на третину [1]. Згідно з Harter (2023), engagement — це не лише емоційна прив'язаність до роботи, а й почуття цінності, що виникає внаслідок системної нематеріальної мотивації [2].

Суттєвий внесок у розвиток теми здійснили Десі та Раян (2000), які в межах теорії самодетермінації розкрили природу внутрішньої мотивації та її взаємозв'язок із емоційним кліматом організації [3]. У науковому дискурсі також закріпилось поняття психологічного контракту — неформальної угоди між працівником і роботодавцем, яка визначає взаємні очікування щодо підтримки, розвитку, справедливості та визнання. Як зазначено у дисертаційному дослідженні Мельник І. В. (2023), ігнорування цього аспекту знижує ефективність будь-яких матеріальних стимулів, особливо в умовах турбулентності [4].

Значну увагу до психологічної мотивації також приділено у роботі Польгуля Д. С. (2024), де наголошується на зростанні ролі емоційного включення працівників та важливості їх персонального досвіду під час взаємодії з організацією [5].

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до формування нематеріального мотиваційного середовища через призму концепцій психологічного контракту та employee engagement, а також визначення практичних інструментів управління залученістю персоналу на основі емоційної довіри, внутрішньої мотивації та персоналізованого досвіду працівників. Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням емоційних і психологічних чинників у системах управління персоналом, які не піддаються прямій формалізації, але істотно впливають на продуктивність, лояльність і довгострокову мотивацію працівників.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх десятиліть управління персоналом зазнало суттєвих змін, зокрема в частині розуміння мотиваційних механізмів. Якщо в класичних моделях домінували матеріальні стимули — заробітна плата, премії, пільги — то з початку XXI століття акцент поступово зміщується на нематеріальні чинники, що мають тривалий емоційно-психологічний ефект. До таких чинників належать визнання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкість, ціннісна відповідність компанії, міжособистісна підтримка та атмосферність середовища.

Цей зсув особливо посилюється у постпандемічному контексті, коли працівники дедалі частіше очікують не лише функціонального забезпечення умов праці, а й емоційної підтримки та ціннісного резонансу з роботодавцем. У відповідь на ці запити в науковій літературі активізується використання концепцій психологічного контракту (Rousseau, 1989) та employee engagement, що формують ядро нової моделі нематеріального мотиваційного середовища.

Психологічний контракт розглядається як неформальна взаємна домовленість між працівником і роботодавцем щодо очікуваної поведінки, справедливості, перспектив розвитку, підтримки та довіри. При цьому порушення психологічного контракту сприймається персоналом як акт організаційної зради, що веде до емоційного вигорання та втрати лояльності [3].

На думку І. В. Мельник (2023), ігнорування неявних очікувань персоналу суттєво знижує ефективність навіть найдеталізованішої матеріальної системи стимулювання, особливо в умовах соціальних криз [3].

Паралельно із цим формується й концепція *employee engagement* — когнітивного та емоційного залучення працівника у роботу, що супроводжується високою ініціативністю, відданістю й готовністю вкладати зусилля понад формальні обов'язки. За Harter (2023), залученість формується на основі стійкого відчуття значущості праці, наявності зворотного зв'язку, емоційної безпеки та підтримки розвитку [2].

Не менш важливим є й підґрунтя у вигляді теорії самодетермінації, розробленої Десі та Раяном (Deci & Ryan, 2000). У ній внутрішня мотивація пов'язується з трьома базовими потребами: автономією, компетентністю та взаємозв'язком [1]. Наявність цих умов забезпечує психологічне включення працівника в діяльність, що має триваліший ефект, ніж будь-які зовнішні стимули.

Сучасні системи нематеріальної мотивації дедалі частіше будуються на таких принципах:

- двосторонній зворотний зв'язок між працівником і лінійним керівником;
- визнання досягнень у реальному часі (*peer-to-peer, digital recognition*);
- індивідуалізовані траєкторії розвитку (менторство, персональні плани кар'єри);
- психологічна безпека у колективі;
- ціннісна відповідність між особистими пріоритетами працівника та місією компанії.

Ці елементи формують базу для створення мотивуючого середовища, де працівник сприймає себе не лише як ресурс, а як важливу частину організації.

Сучасні організації дедалі частіше переглядають свої політики мотивації, орієнтуючись на нематеріальні чинники, що впливають на внутрішній стан працівника. Це стало особливо актуальним у постпандемічний період, коли формальні інструменти виявились недостатніми для утримання персоналу в умовах високої конкуренції, дистанційної ізоляції та вигорання.

На основі огляду наукових джерел і практик [3,7,8] компаній можна виокремити п'ять ключових напрямів нематеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з дотриманням психологічного контракту та формуванням залученості працівників.

По-перше, визнання внеску працівника є ключовим елементом підтримки *engagement*. За даними Gallup (2023), працівники, які регулярно отримують визнання (не обов'язково фінансове), мають у 4,6 рази вищу ймовірність відчувати мотивацію до досягнення високих результатів [8]. Це може реалізовуватись через цифрові системи подяки, персоналізований *feedback* або публічне визнання досягнень.

По-друге, значення має атмосфера довіри й психологічної безпеки. Згідно з концепцією Amy Edmondson, працівник повинен мати впевненість у тому, що може висловити ідеї або сумніви без страху бути осудженим. У дослідженні Мельник І. В. наголошується, що відсутність емоційного зворотного зв'язку є однією з головних причин розриву між працівником і організацією [3].

Третім важливим інструментом є залучення персоналу до прийняття рішень. За даними Microsoft Work Trend Index (2022), 76% працівників хочуть мати більше впливу на організацію власної праці [7]. Надання такого впливу підвищує відчуття значущості та відповідальності за результати роботи.

Четвертий елемент — це персоналізовані освітні траєкторії. Працівники очікують на постійне навчання, менторську підтримку та можливості самореалізації. Прикладом

цього є практика SoftServe, де функціонує внутрішній університет і освітні треки з індивідуальним підбором напрямів розвитку [9].

Нарешті, одним із найважливіших аспектів психологічного контракту є ціннісна відповідність. Працівники прагнуть бачити, що їхня праця має не лише економічне, а й соціальне або етичне значення. Це особливо актуально для молодого покоління, яке обирає роботодавців із прозорою позицією та емпатійною культурою.

Узагальнення основних інструментів employee engagement та їхнього психологічного ефекту дозволяє виявити ключові механізми, які забезпечують дотримання неформальних очікувань працівників у межах психологічного контракту. Застосування цих інструментів спрямоване на створення мотивуючого середовища, де працівник не лише виконує функціональні обов'язки, а й відчуває себе значущою частиною організації. Таблиця нижче демонструє, як конкретні практики залучення працівників трансформуються у відчутні психологічні ефекти, що сприяють формуванню довіри, лояльності та емоційної прив'язаності до компанії. Це порівняння дозволяє побачити сильні сторони кожного інструмента та визначити їхню роль у формуванні сталих мотиваційних зв'язків між працівником і роботодавцем.

Таблиця 1- Інструменти employee engagement і їхній психологічний ефект

Напрямок впливу	Приклади інструментів	Ефект у межах психологічного контракту
Емоційне визнання	Цифрові подяки, відкритий feedback	Підтримка значущості праці
Психологічна безпека	Safe-space, зворотний зв'язок	Зниження тривожності, довіра
Залучення до рішень	Голосування, участь у сесіях	Суб'єктність, участь у житті компанії
Освітня підтримка	Внутрішні курси, менторство	Перспективність, розвиток компетентностей
Ціннісна відповідність	Корпоративна етика, CSR, екологічна політика	Відчуття приналежності, ідентифікація з місією компанії

Джерело: побудовано за авторами: [1,2,7]

Як видно з таблиці, найефективніші інструменти нематеріальної мотивації поєднують емоційне включення з організаційною підтримкою. Наприклад, практика відкритого визнання (digital recognition, peer-to-peer подяки) не лише підсилює відчуття значущості, але й закріплює культуру зворотного зв'язку, що є важливою складовою психологічної безпеки. Аналогічно, можливість участі у прийнятті рішень сприяє зростанню суб'єктності працівника, а персоналізовані освітні траєкторії підтримують довгострокову залученість через перспективу розвитку.

Загалом, наведені інструменти не функціонують ізольовано — вони створюють синергійний ефект, посилюючи один одного в межах цілісної системи нематеріального стимулювання. Це підтверджує необхідність їхньої комплексної інтеграції у HR-стратегії компаній, які прагнуть будувати стабільні й довірчі відносини з персоналом на основі принципів психологічного контракту.

Реалізація концепцій психологічного контракту та engagement набуває особливого значення в межах конкретних організаційних практик. Попри різні масштаби компаній і галузеву приналежність, у найуспішніших прикладах спостерігається спільна стратегічна логіка — поєднання емоційного залучення з персоналізованими інструментами підтримки. Такий підхід дозволяє перейти від адміністративного управління до взаємодії на основі довіри.

Серед провідних міжнародних прикладів слід відзначити практику компанії SAP, де впроваджена система персоналізованих мотиваційних пакетів «You choose», яка дозволяє працівникам самостійно обирати форму заохочення — грошову премію, додаткову відпустку або навчання. Це поєднується з прозорою системою внутрішнього зворотного зв'язку та залученням працівників до формування стратегії розвитку підрозділів. Такий формат роботи, за даними внутрішнього звіту SAP, підвищив рівень задоволеності на 26% і зменшив текучість кадрів у регіональних офісах [власне дослідження SAP, 2021; інтеграція з джерелом 8].

Інший приклад демонструє компанія Cisco, яка створила «Empathy-based Leadership Model», в основі якої — постійна комунікація, емоційна підтримка, гнучкість у режимі роботи та визнання досягнень працівників у реальному часі. Як результат — стабільне входження Cisco до рейтингу найкращих роботодавців світу за версією Forbes.

Серед українських кейсів варто виокремити SoftServe, де на основі внутрішнього університету компанії реалізується принцип безперервного розвитку. Кожен працівник має доступ до персоналізованих освітніх траєкторій, що зміцнює емоційний зв'язок з організацією. Крім того, компанія впровадила практику відкритого визнання (через внутрішню платформу Kudos), щотижневого зворотного зв'язку та peer-to-peer менторства, що позитивно впливає на психологічну безпеку [9].

У TAS Life системне впровадження well-being-підходів має на меті саме емоційну стабільність і підтримку. Йдеться не лише про доступ до психолога, а й про цифрову платформу підтримки ментального здоров'я, можливість проводити «дні тиші» (день без листування), мікропаузи в графіку та щомісячні опитування задоволеності роботою [10].

Не менш цікавим є приклад Monobank, який уникає ієрархічних структур у внутрішніх комунікаціях. Працівники мають право ініціювати зміни без погодження з вищим керівництвом, що створює відчуття довіри та автономії. Такий формат корпоративної культури формує неформальний психологічний контракт, який часто виявляється міцнішим за формалізовані договори [11].

Практична реалізація концепцій психологічного контракту та employee engagement у різних компаніях дозволяє оцінити ефективність нематеріальних інструментів мотивації в реальному організаційному середовищі. На основі аналізу кейсів українських та міжнародних компаній узагальнено успішні підходи до формування емоційної залученості працівників, які ґрунтуються на принципах довіри, автономії, визнання й персоналізованого розвитку. Таблиця 2 ілюструє, як різні компанії інтегрують психологічні елементи у свої HR-стратегії, які саме практики вони використовують і яких результатів досягають у сфері утримання персоналу, зниження емоційного вигорання та підвищення залученості. Представлений порівняльний огляд дає змогу виявити спільні закономірності та оцінити перспективність подібних підходів для ширшого впровадження.

Таблиця 2 - Реалізація нематеріальної мотивації на основі психологічного контракту

Компанія	Країна	Основні практики	Ефект/Результат
SAP	Німеччина	Пакет «You choose», гнучкий вибір винагород, стратегічне залучення	+26% задоволеності, ↓ плинність кадрів
Cisco	США	Модель лідерства на основі емпатії, постійний feedback	Високі показники довіри та лояльності
SoftServe	Україна	SoftServe University, Kudos, менторство, гнучкі освітні траєкторії	Висока залученість, low attrition rate
TAS Life	Україна	Психологічна підтримка, дні без пошти, wellbeing-платформа	Стабільність, зменшення емоційного вигорання
Monoband	Україна	Відсутність ієрархії, ініціативність, автономія	Довіра, швидкість впровадження рішень

Джерело: побудовано авторами за [1,2,7,8,9,10,11]

Аналіз теоретичних підходів і практичних кейсів підтверджує зростаючу роль психологічного контракту та engagement як складових сучасної системи нематеріальної мотивації. В умовах високої турбулентності ринку праці, зростання емоційного навантаження та переорієнтації працівників на внутрішні цінності, класичні моделі стимулювання втрачають ефективність. На зміну їм приходять підходи, засновані на довірі, співучасті, персоналізації та емоційній підтримці.

Психологічний контракт, що охоплює неформальні очікування працівника щодо справедливості, розвитку, підтримки та визнання, стає основою стабільного кадрового ядра. Його порушення призводить до втрати лояльності, падіння залученості та зростання латентного опору в організації. Натомість дотримання цього контракту формує не лише задоволення працею, а й почуття приналежності до спільної місії.

Впровадження концепції employee engagement у практику управління персоналом дає змогу перейти від реактивної до проактивної моделі менеджменту. Системна робота з емоційним залученням, освітнім розвитком, визнанням, створенням психологічної безпеки та інклюзивної культури дозволяє компанії не лише утримувати кадри, а й перетворити працівників на союзників змін.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі стратегічні орієнтири щодо інтеграції психологічного контракту в мотиваційну політику компанії:

1. Закріпити поняття психологічного контракту у внутрішніх документах (цінностях, політиці адаптації, програмі розвитку).
2. Формалізувати інструменти емоційної підтримки (цифрові платформи подяки, регулярний feedback, peer-review).

3. Інвестувати в навчання керівників щодо принципів довірчого лідерства, емпатійної комунікації, розпізнавання вигорання.
4. Регулярно проводити опитування engagement-рівня з індикаторами психологічної безпеки, визнання та відчуття сенсу.
5. Підвищити автономність працівника у виборі форм мотивації (гнучкі бонуси, освітні траскторії, час на особисті проєкти).
6. Створити культуру «взаємної домовленості», а не контролю — тобто середовище, де мотивація ґрунтується не на зовнішньому тиску, а на внутрішній відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Deci, E. L., & Ryan, R. M. \(2000\). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11\(4\), 227–268.](#)
2. [Harter, J. \(2023\). Employee engagement in the hybrid era. Gallup.](#)
3. [Melnyk, I. V. \(2023\). Ekonomichne stymuliuvannya personalu pidpriemstv v umovakh zovnishnikh vyklykiv: Dysertatsiia \[Economic stimulation of enterprise personnel under external challenges: Dissertation\]. Kyiv National University of Technologies and Design.](#)
4. [Ihnatiuk, V., & Tunina, H. \(2023\). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom \[Personnel motivation as a factor of increasing the efficiency of enterprise management system\]. ISJMEF – International Scientific Journal of Management, Economics and Finance.](#)
5. [Polhul, D. S. \(2024\). Formuvannya mekhanizmu materialnoi motyvatsii v umovakh kryzovykh yavlyshch: Dysertatsiia \[Formation of a mechanism of material motivation in crisis conditions: Dissertation\]. Donetsk National University.](#)
6. [Andriichuk, Yu. A. \(2016\). Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu: problemy ta perspektyvy \[Foreign experience of personnel motivation: Problems and prospects\]. Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnik", \(841\), 87–92.](#)
7. [Microsoft. \(2022\). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Work Trend Index.](#)
8. [Gallup. \(2023\). State of the Global Workplace Report.](#)
9. [SoftServe. \(2024\). SoftServe University: vidkryti mozhlivosti dlia navchannia ta rozvytku \[SoftServe University: Open opportunities for learning and development\].](#)
10. [Dobrobut. \(2024\). HR-pidkhody v pryvatnii medytsyni \(TAS Life keis\) \[HR approaches in private medicine \(TAS Life case\)\].](#)
11. [MC.Today. \(2024\). Yak Monobank buduie komandu \[How Monobank builds its team\].](#)

REFERENCES

1. [Deci, E. L., & Ryan, R. M. \(2000\). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11\(4\), 227–268.](#)
2. [Harter, J. \(2023\). Employee engagement in the hybrid era. Gallup.](#)
3. [Melnyk, I. V. \(2023\). Economic stimulation of enterprise personnel under external challenges: Dissertation. Kyiv National University of Technologies and Design.](#)
4. [Ihnatiuk, V., & Tunina, H. \(2023\). Motivation of personnel as a factor of increasing the efficiency of enterprise management system. International Scientific Journal of Management, Economics and Finance.](#)
5. [Polhul, D. S. \(2024\). Formation of a mechanism of material motivation in crisis conditions: Dissertation. Donetsk National University.](#)

6. [Andriichuk, Yu. A. \(2016\). Foreign experience of personnel motivation: Problems and prospects. Bulletin of Lviv Polytechnic National University, \(841\), 87–92.](#)
7. [Microsoft. \(2022\). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Work Trend Index.](#)
8. [Gallup. \(2023\). State of the Global Workplace Report.](#)
9. [SoftServe. \(2024\). SoftServe University: Open opportunities for learning and development.](#)
10. [Dobrobut. \(2024\). HR approaches in private medicine \(TAS Life case\).](#)
11. [MC.Today. \(2024\). How Monobank builds its team.](#)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.12

УДК 330.133.138:339.7

JELClassification: C 40; E 20; F 10; F 20; O 33; R 34

Абдула О.Ю.

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0007-7422-7936

o.abdula@donnu.edu.ua**Ситник Л.С.**

доктор економічних наук, професор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0002-5170-6575

l.sytnik@donnu.edu.ua**Таранич О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ НА ДИНАМІКУ ТА СТРУКТУРУ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Визначено вплив глобальних ланцюгів створення вартості на динаміку та структуру світової торгівлі з урахуванням трендів і викликів розвитку світового господарства.

Дослідження особливостей глобалізації світового господарства показало, що глобальні ланцюги створення вартості формувались паралельно з глобалізацією, як вагоме підтримання розвитку світової економіки. Вони пов'язують процеси суспільного відтворення окремих країн і регіонів в глобальну мережу виробництва, обслуговування та споживання продукції. Їх роль як системи утворюючого фактору полягає в інтеграції країн в глобальну економіку, впровадження процесів міжнародного поділу праці, міжнародної логістики та збуту продукції. Глобальні ланцюги створення вартості дозволяють підприємствам, які контролюють їх найбільш важливі ланки, оптимізацію використання ресурсів, зниження виробничих і збутових витрат, розширення ринків збуту кінцевої продукції. Також глобальні ланцюги створення вартості є механізмом створення доданої вартості, яка є стратегічним орієнтиром для підприємств при модернізації виробництва, підвищенні кваліфікації працівників, при впровадженні інновацій.

Досліджено особливості побудови ланцюгів створення вартості на рівні національних економік, та визначено, що вони поступово сприятимуть її економічному зростанню, забезпечуватимуть технологічний прогрес, підвищення національного добробуту, що буде доволі помітно на прикладі країн, що розвиваються. Вони створюють умови для модернізації економіки, забезпечують економічний розвиток окремих національних економік, підвищують їх економічну стійкість і добробут.

Дослідження структурних зрушень між категоріями технологічного переділу в ланцюгах створення вартості показало їх зв'язок з коливаннями цін та загальною економічною активністю в світовому господарстві, та наслідуваність наявним економічним кризам. В теперішній час відбувається поступове вирівнювання виробничих й експортних профілів індустріально розвинених країн світу, розвинені країни відновлюють виробничі ланцюги, з нарощуванням виробництва й експорту сировинної продукції, при збереженні позитивних темпів експорту високотехнологічної продукції. Для країн, що розвиваються, глобальні ланцюги створення вартості є джерелом економічного розвитку. Їх високотехнологічна індустріалізація дозволить деяким з них зрівнятися за експортним потенціалом, а згодом і за рівнем соціально-економічного розвитку з розвиненими країнами світу.

Ключові слова: глобальні ланцюги створення вартості, структура світової торгівлі, виклики розвитку світового господарства, світова економіка, міжнародні економічні відносини

Рис. 8, Табл. 2, Лім. 7

Abdula O.

PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

ORCID: 0009-0007-7422-7936

o.abdula@donnu.edu.ua

Sytnyk L.

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0002-5170-6575

l.sytnik@donnu.edu.ua

Taranych O.

PhD in Economics, Associate Professor,

Vasyl Stus Donetsk National University,

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

THE IMPACT OF GLOBAL VALUE CHAINS ON THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF WORLD TRADE

This paper examines the impact of global value chains (GVCs) on the dynamics and structure of world trade, taking into account current global economic trends and challenges. The analysis of globalization processes in the world economy reveals that GVCs have evolved in parallel with globalization itself, serving as a critical foundation for the development of the global economic system. GVCs interconnect the processes of social reproduction in individual countries and regions into a global network of production, services, and product consumption. Their role as a system-forming factor lies in integrating national economies into the global economy by facilitating international labor division, global logistics, and product distribution.

Global value chains enable enterprises controlling their key segments to optimize resource utilization, reduce production and distribution costs, and expand access to end markets. Moreover, GVCs function as a mechanism for creating added value, which acts as a strategic benchmark for enterprises pursuing production modernization, workforce upskilling, and innovation implementation.

The study also explores the structure of value chains within national economies and demonstrates that their development contributes to economic growth, technological progress, and improved national welfare—effects particularly visible in developing countries. GVCs foster economic modernization and enhance both resilience and prosperity at the national level.

Furthermore, an analysis of structural shifts between categories of technological stages in value chains shows their correlation with global price fluctuations and economic activity cycles, often mirroring broader economic crises. At present, we observe a gradual convergence of production and export profiles among industrially developed nations. These countries are reconfiguring their production chains, increasing both raw material output and exports, while maintaining a positive trajectory in high-tech product exports. For developing economies, GVCs represent a vital driver of economic advancement. Their high-tech industrialization enables some to narrow the gap in export potential and, in time, to approach the levels of socioeconomic development observed in advanced economies.

Keywords: *global value chains, structure of world trade, challenges of global economic development, world economy, international economic relations.*

У теперішній час розвиток світової торгівлі перебуває під тиском критичної маси протиріч, як то геополітична нестабільність, кліматичні зміни, порушення постачань в міжнародній логістиці, пов'язані з пролонгованими наслідками пандемії COVID-19, та військовими діями в різних частинах Євразійського континенту, які впливають на наявні логістичні коридори.

Розбудова глобальних ланцюгів створення вартості є основною парадигмою глобалізації світового господарства, та світової торгівлі товарами та послугами, різні етапи виготовлення яких розташовані по всьому світу. Разом з тим, окремі ланки глобальних ланцюгів створення вартості залишаються вразливими до впливу руйнівних викликів, які мають світовий прояв та вимагають від країн-учасниць переосмислення підходів до їх структурної побудови, пов'язані зі скороченням залежності від окремих постачальників, які, наприклад, перебувають під санкціями, чи отримали негативну репутацію тощо.

За цих умов визначення впливу глобальних ланцюгів створення вартості на динаміку та структуру світової торгівлі є актуальним науковим завданням.

Розглянемо їх вплив на особливості функціонування глобальних ланцюгів створення вартості.

1. Зростання геополітичної нестабільності в світі шляхом міжнародних конфліктів та санкцій, які порушують сталість поставок, створюють економічну невизначеність для виробників, посередників і споживачів.

2. Зміни клімату викликають екстремальні погодні умови, й стають загрозою екологічних катастроф у сільському господарстві, руйнують транспортну інфраструктуру, інші ресурси й об'єкти.

3. Загроза глобальних захворювань (наприклад, COVID-19) є вразливою для ланцюгів постачання зокрема, та для сфери розваг, громадського харчування та споживання взагалі, що знижує регіональний попит на товари та послуги, визначає необхідність локалізації ланцюгів постачань (створення вартості), пошуку альтернатив для виконання замовлень.

4. Зміна попиту на енергоносії визначає коливання цін на них, змушує компанії до перегляду структури витрат у виробництві та логістиці. На рівні провідних виробничих і логістичних підприємств і країн активно обговорюється зниження залежності від

нафтопродуктів, розвиток доставки електротранспортом на локальному та міжнародному рівнях.

5. Технологічні трансформації, пов'язані з впровадженням ІТ-рішень, розвитку штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів на їх основі, які зможуть змінити структуру виробництва та розподіл доданої вартості в різних ланках глобальних ланцюгів створення вартості.

6. Соціальні й етичні вимоги суспільства щодо прозорості, дотримання прав людини, екологічних стандартів і сталого виробництва.

7. Цивілізаційний розрив у світовому господарстві внаслідок глобалізації, який посилює соціально-економічну дистанцію між найбагатшими та найбіднішими країнами, внаслідок того, що ланки глобальних ланцюгів створення вартості з найменшими обсягами доданої вартості припадають на країни, що розвиваються. Додатково розрив розвитку посилюється внаслідок того, що економіка найбідніших країн має сировинний характер, а найбільші обсяги доданої вартості припадають на споживання готової продукції в найбагатших країнах. Другим віддзеркаленням цивілізаційного розриву є посилення регіоналізації, відокремлення певних регіонів, їх протекціонізм й локалізація, які викликають необхідність перебудови глобальних ланцюгів створення вартості, їх фокусування на збереження стійкості, а не лише на забезпечення економічної ефективності.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання, дотичні до дослідження ланцюгів створення вартості, було визначено в роботах Р. Паскаля й Е. Атоса; Т. Пітерса та Р. Уотермена; Р. Каплана та Д. Нортон; стратегічна карта Л.Мейселя; піраміда ефективності К. МакНейра, Р.Ланча, К.Кросса, модель Quantum Perfomance Measurent (аудиторська фірма «Артур Андерсен»); модель призми ефективності; модель К. Адамса та П. Робертса «Effektive Progress and Perfomance Measurement» [1].

Суттєвий поштовх в подальших дослідженнях ланцюгів створення вартості було здійснено М. Портером («Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» [2] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**). Хопкінс й І. Валлерстайн [3] надали одне з перших трактувань цього поняття як розвиток концепції світ-системного аналізу.

Р. Каплінські та М. Морріс [4] визначили поняття «ланцюг створення вартості» у вигляді «повного комплексу видів діяльності, спрямованої на перетворення концепції «товар», яка перетинає різні етапи виробництва, до категорії продукції для кінцевого споживання». [1]

Г. Джереффі, Дж. Хамфрі, Т. Стерджен [5] визначили поняття «ланцюг створення вартості» як «взаємопов'язану і взаємозалежну послідовність видів діяльності», яка забезпечує відтворення повного циклу маркетинг-менеджменту, пов'язаного з товаром за задумом, його виробництвом, доставкою, продажним обслуговуванням, подальшою утилізацією чи переробленням.

К. Діліп і П. В. Раджив [6] визначили поняття «ланцюг створення вартості», який є базовою основою концепції цінності товарів і послуг підприємства, для підвищення цінності потреб споживачів, і виживання його на ринку.

Мета роботи полягає у визначенні впливу глобальних ланцюгів створення вартості на динаміку та структуру світової торгівлі з урахуванням трендів і викликів розвитку світового господарства.

Динамічний розвиток світового господарства в ХХІ ст. суттєво відрізняється від повільної динаміки ХХ ст. щодо обсягів обігу товарів і послуг на світовому ринку (рис. 1). Ми можемо визначити динаміку експоненційного зростання обсягів світової торгівлі

з 1950 до 2024 рр., особливо з 2002 року, коли відбулось прискорення темпів продажів. Другою особливістю є негативний вплив наслідків глобальної фінансової кризи 2008/09 рр. й її пролонгації 2014/2015 рр. Також розвиток світового господарства виявився вразливим до пандемії COVID в 2019/2020 рр. та війною в Україні в 2022/2023 рр. Щодо масштабів, то втрати світового експорту за останні три роки є найменш суттєвими відносно попередніх посткризових років.

Другою особливістю трендів розвитку світової торгівлі є менша сума експортних операцій відносно обсягів імпорту, що визначило за період з 1950 до 2024 рр. негативні показники сальдо зовнішньої торгівлі, а також можна підкреслити вплив кризових проявів на його динаміку (рис. 2). Додатково слід визначити посилення розриву між експортом й імпортом товарів в системі світової торгівлі протягом аналізованого періоду, що помітно посилювався під час криз 2008 і 2022 рр.

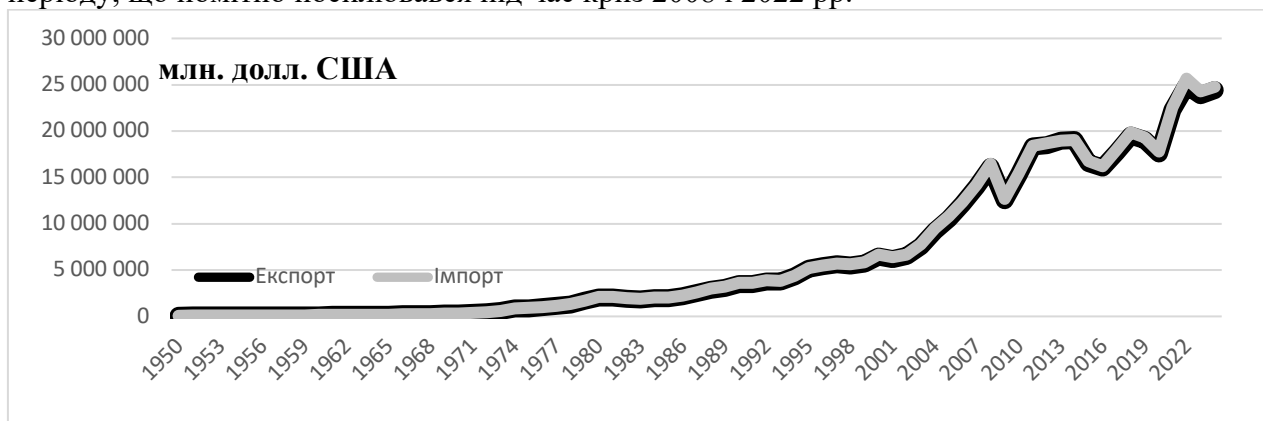


Рисунок 1 – Динаміка експортно-імпортних операцій за період з 1950 до 2024 рр., млн долл. США

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases [7]

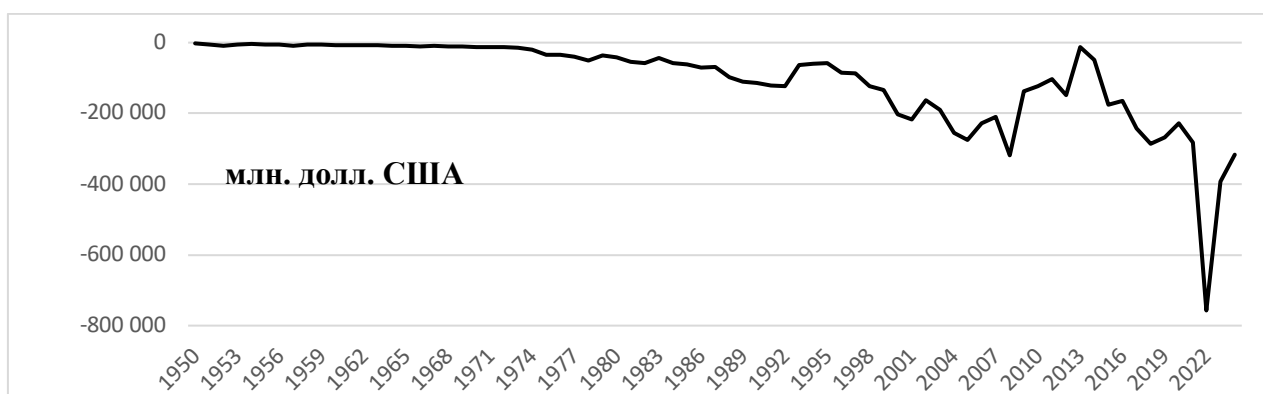


Рисунок 2 – Динаміка сальдо світової торгівлі за період з 1950 до 2024 рр., млн долл. США

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases [7]

На рис. 3. наведено дані щодо динаміки сальдо світової торгівлі у період з 1950 до 2024 рр. у порівнянні з різними категоріями країн за ступенем їх економічного розвитку. Можна визначити поступове зростання від'ємного сальдо для розвинутих країн, у т.ч. країн OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), за винятком

Європейського Союзу та G20 (Group of Twenty), які мають позитивний торгівельний баланс.

Відповідно, країни, що розвиваються, на чолі з BRICS, мають позитивне сальдо світової торгівлі, за винятком найбідніших країн світу. Для останніх з 1954 року сформувався стійкий тренд до поступового зростання від'ємного сальдо світової торгівлі.

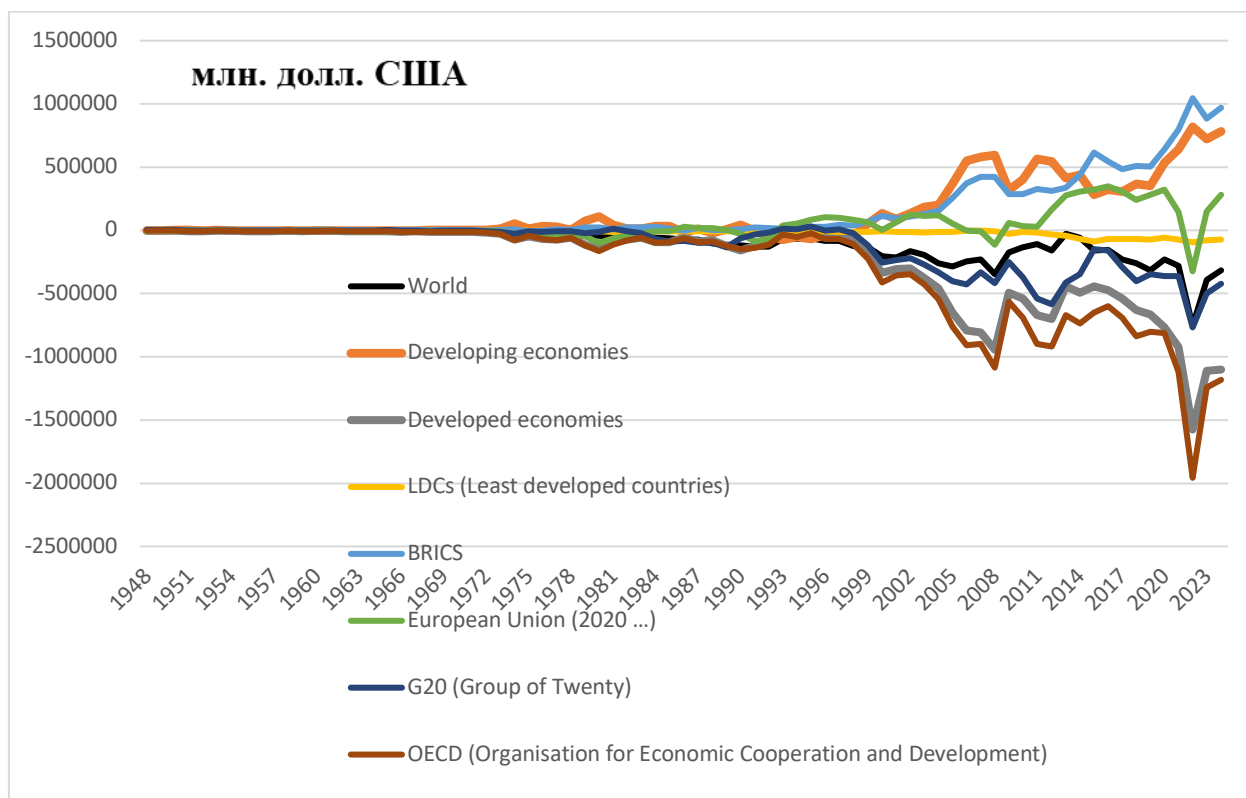


Рисунок 3 – Динаміка сальдо світової торгівлі товарами у економіці за період з 1950 до 2024 рр., млн долл. США

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases [7]

На підставі проведеного аналізу ми можемо зробити висновки про стрімкі темпи розвитку світової економіки, й її нерівномірне соціально-економічне зростання серед всіх категорій країн. На підставі негативного тренду можна стверджувати, що дисбаланс буде зростати в майбутньому. Також кризові явища, започатковані з 2019 року, діють до теперішнього часу, у негативному контексті.

Щодо фізичних обсягів, то розвинені країни випереджають інших, за сумарними показниками обсягів світового товарного експорту (рис. 4).

Найбільші обсяги належать країнам G20 (Group of Twenty) і OECD, сумарний експорт Євросоюзу більший за країни BRICS, але розрив поступово зменшується.

Далі порівнюємо структуру світової торгівлі товарами та послугами на прикладі різних груп країн (рис. 5). Раніше дослідження відбувались на прикладі трьох груп, в теперішній час країни з перехідною економікою включені в інші класифікаційні групи, зі змінами результатів попередніх років.

Якщо порівнювати світовий товарний експорт з експортом послуг, то вони мають загальну динаміку до зростання, при чому в світових масштабах зростання обсягів експорту товарів випереджає обсяг послуг у середньому 3,54 рази. Разом з тим, країни,

що розвиваються, експортують товарів в 5,49 разів більше, ніж послуг, а для розвинених країн це співвідношення становить 2,84 рази. Це свідчить, що в цілому економіка останніх має характер постіндустріальної.

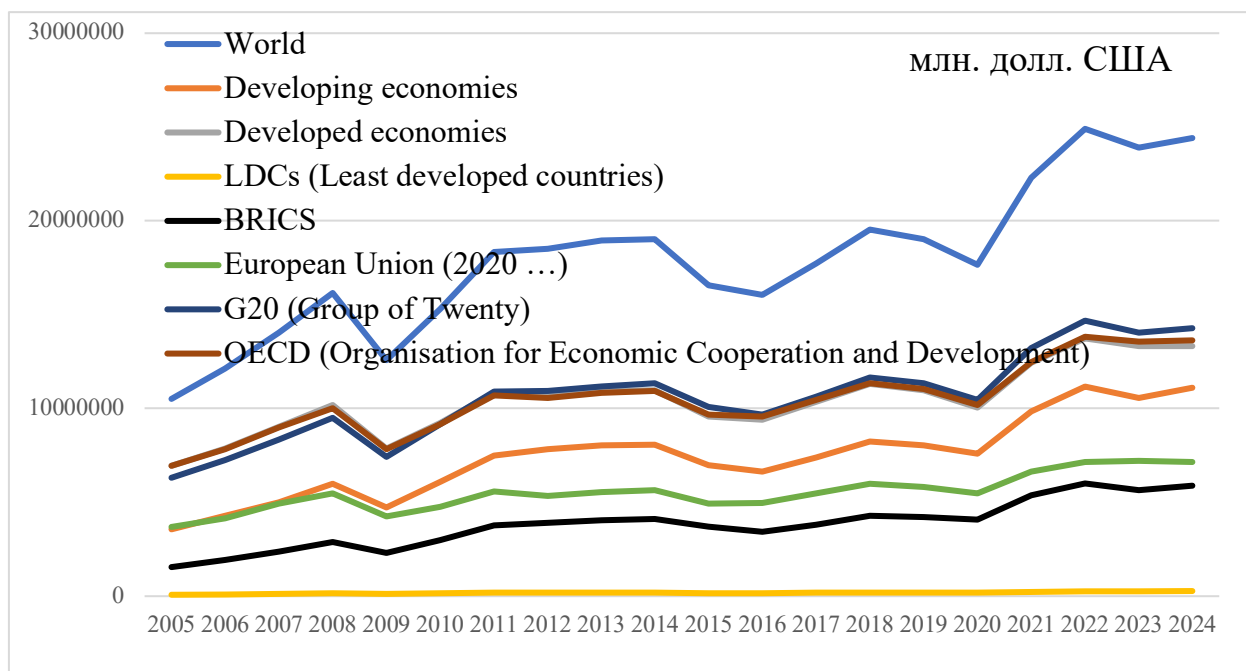


Рисунок 4 – Динаміка світового товарного експорту різних категорій країн за період з 2005 до 2024 рр. , млн долл. США

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases [7]

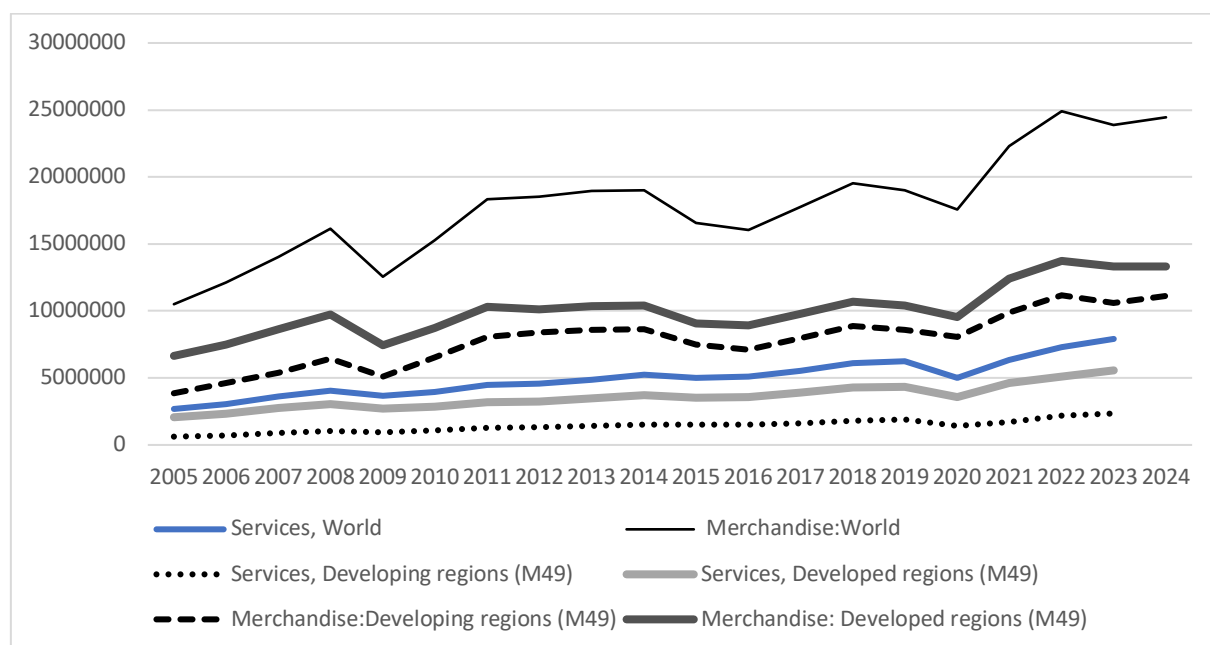


Рисунок 5 – Динаміка світового експорту товарів і послуг з 2005 до 2023 рр., млн. долл. США

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases [7]

Щодо загальної динаміки, то експорт товарів збільшився протягом аналізованого періоду в 2,32 разів, із середньорічними темпами зростання 5,44 %. Для країн, що розвиваються, експорт товарів збільшився 3,12 разів, при середньорічних темпах зростання 7,19 %. Розвинені країни менш динамічно нарощували обсяги випуску, 1,92 рази, при середньорічних темпах зростання 4,36 %.

Подальший аналіз дозволяє визначити, що світовий ринок послуг є меншим за обсяг ринку товарів, але розвивається більш динамічно. Протягом аналізованого періоду він збільшився в 2,94 рази, а середньорічні темпи зростання становили 6,61 %. Для країн, що розвиваються, збільшення експорту послуг становило 4,1 разів, при середньорічних темпах зростання 8,91 %. Розвинені країни більш динамічно нарощували експорт послуг, ніж товарів, зростання становило 2,62 рази, при середньорічних темпах зростання 5,87 %.

Якщо подивитись на співвідношення виготовлення товарів і послуг між країнами, що розвиваються, та розвиненими країнами, то слід зазначити, що на початку аналізованого періоду перевага розвинених країн становила 1,95 разів у продажу товарів на світовому ринку, то в 2023 році вона скоротилась до 1,2 разів, чи на -35,4 %, що свідчить про нарощування країнами, що розвиваються, власного виробничого потенціалу. Якщо порівняти участь країн у світовій торгівлі, то в співвідношенні товарного експорту частка розвинених країн становила 66,1 % до світового рівня на початку аналізованого періоду, то наприкінці вона знизилась до 54,5 %. Відповідно, в структурі експорту частка країн, що розвиваються, зросла з 33,9 до 45,5 %.

Разом з тим, зміни в структурі експорту між країнами не визначили суттєвих структурних зрушень в структурі попиту на світовому ринку, хоча деякі зміни ми можемо визначити.

Динаміка світового товарного експорту демонструє стійке зростання для всіх товарних груп (рис. 6). В їх динаміці помітні коливання, пов'язані з кризами 2008, 2014 та 2020 рр., які були визначені раніше, а також зміна в динаміці попиту на паливо, обсяги продажу якого зменшувались в кризові та міжкризові періоди.

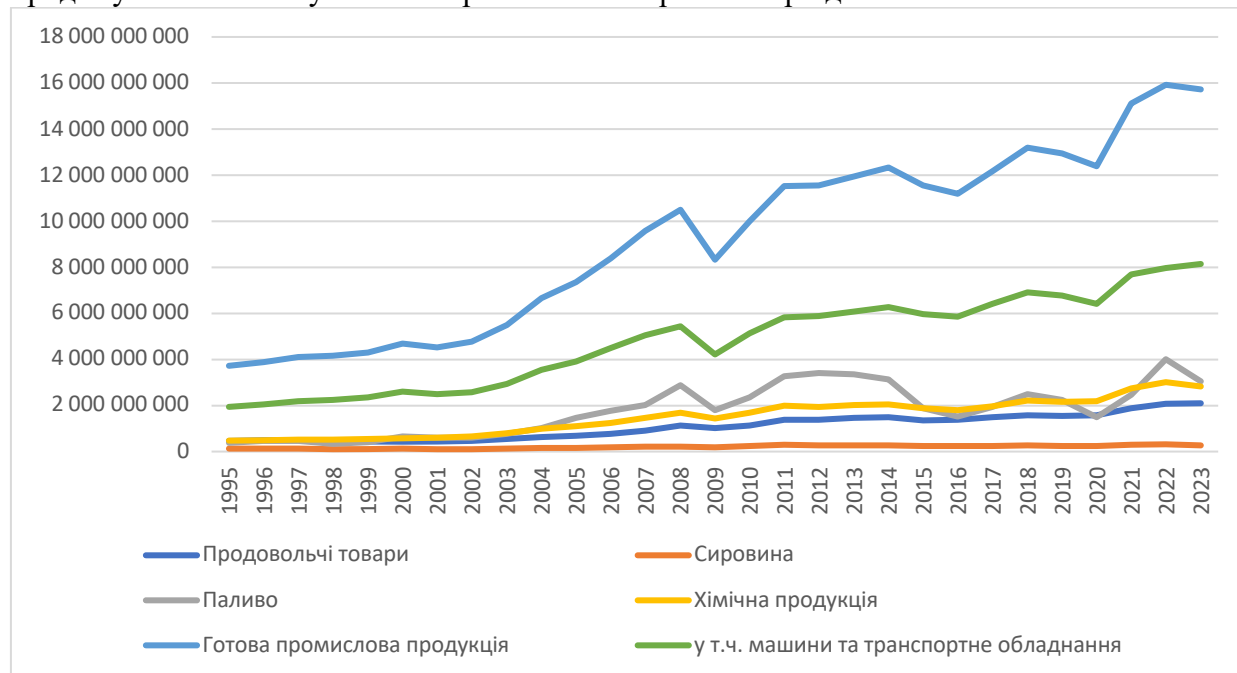


Рисунок 6 – Світовий товарний експорт за період з 1995 до 2023 років за даними UNCTAD Databases, % [7]

Джерело: розраховано автором за даними <https://unctadstat.unctad.org/>

Загальні обсяги продажів основних товарних груп відповідають логіці побудови глобальних ланцюгів створення вартості:

сировина – відповідно сировина;

напівфабрикати – продовольчі товари, хімічна продукція та паливо;

комплектуючі – умовно можна віднести продукцію з категорії машин та транспортного обладнання;

готова продукція – готова промислова продукція.

Всі товарні групи за обсягами продажів розташовані за умов зростання доданої вартості, яка включена до ціни відповідних товарів, та забезпечує такий наочний результат. Разом з тим, на обсяги продажів впливає динаміка цін на світових товарних ринках, що може впливати на зміни в структурі світового товарного експорту, динаміка якої відображена в табл. 1.

По-перше, залишається майже незмінною частка продовольчих товарів, 8-9 %.

По-друге, збільшилась частка хімічної продукції з 9 до 12-12,5 %, а також питома вага палива, з 7 до 13-16 %. Такі зрушення можуть бути наслідком зростання чи утримування цін на первинні енергоносії, а також скорочення попиту на паливо з 2015 до 2021 рр., як це було зазначено раніше.

Таблиця 1 – Структура світового товарного експорту за період з 1995 до 2023 років за даними UNCTAD Databases, % [7]

Показники	1995	2005	2020	2021	2022	2023
Продовольчі товари	8,96	6,53	9,05	8,45	8,36	8,90
Сировина	2,70	1,57	1,37	1,38	1,27	1,18
Паливо	7,3	13,8	8,6	11,1	16,2	13,0
Хімічна продукція	9,3	10,6	12,5	12,4	12,2	12,0
Готова промислова продукція	72,7	70,2	71,1	68,3	64,2	66,8
у т.ч. машини та транспортне обладнання	37,9	37,3	36,7	34,8	32,1	34,6

Джерело: розраховано автором за даними UNCTAD Databases

По-третє, несуттєво зменшилась частка сировини, з 2,7 до 1,2 %, але більш помітним стало скорочення питомої ваги готової промислової продукції, з 73 до 64-66 %, у т.ч. машин та транспортного обладнання, з 38 до 32-34 % відповідно. Відповідно до дослідженої позитивної динаміки експорту цих товарних груп, зниження їх питомої ваги пов'язано зі зростанням загального обсягу продажів інших товарних груп.

Далі перейдемо до розгляду структури світового експорту товарів з різним ступенем технологічності (рис. 7), що також відповідає структурній побудові глобальних ланцюгів створення вартості.

На підставі наведених даних ми можемо визначити, що протягом аналізованого періоду відбулись незначні структурні зрушення в світовій торгівлі, пов'язані зі зростаннями цін та обсягів торгівлі.

Розглянемо їх відповідно до логіки побудови глобальних ланцюгів створення вартості:

сировина – частка сировинних товарів збільшилась з 29 до 32 %, з найменшим показником у 1998 році 26,2 % і найбільшим у 2011 році 37,4%;

напівфабрикати – частка низько-технологічних товарів знизилась з 16,3 до 13,0%, з найменшим показником у 2012 році 12,7% і найбільшим у 2016 році 14,4%;

комплектуючі – частка середньо-технологічних товарів знизилась з 31,2 до 28,3 %, з найбільшим у 1998 році 32,1 % і найменшим показником у 2009 році 27,4 %;

готова продукція – частка високо-технологічних товарів збільшилась з 18,5 до 20,2 %, з найменшим показником у 2011 році 17,5 % і найбільшим у 1999 році 22,2%.

Отже, структурні зрушення між категоріями технологічного переділу в ланцюгах створення вартості пов'язані з коливаннями цін та загальною економічною активністю в світовому господарстві, та наслідують наявні економічні кризи.

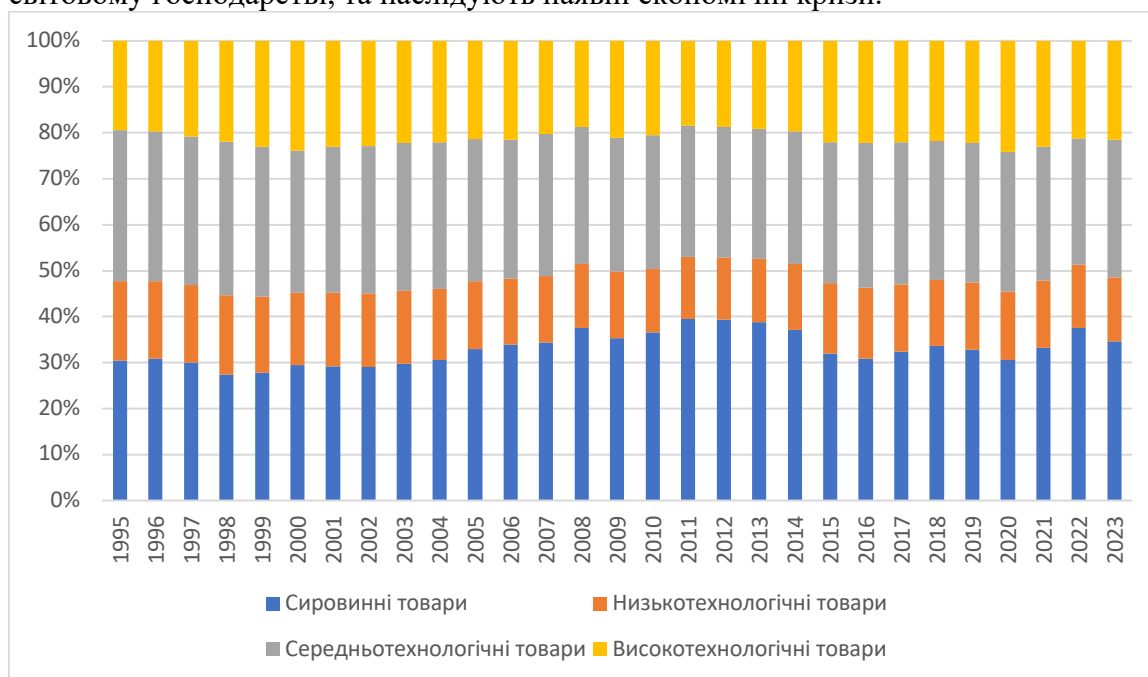


Рисунок 7 – Структура світового експорту товарів з різним ступенем технологічності за 1995 – 2023 рр. за даними UNCTAD Databases, % [7]

Джерело: розраховано автором за даними <https://unctadstat.unctad.org/>

Визначимо, як впливають на світові ланцюги створення вартості виготовлення сировинних та високотехнологічних товарів розвиненими та країнами, що розвиваються (рис. 8).

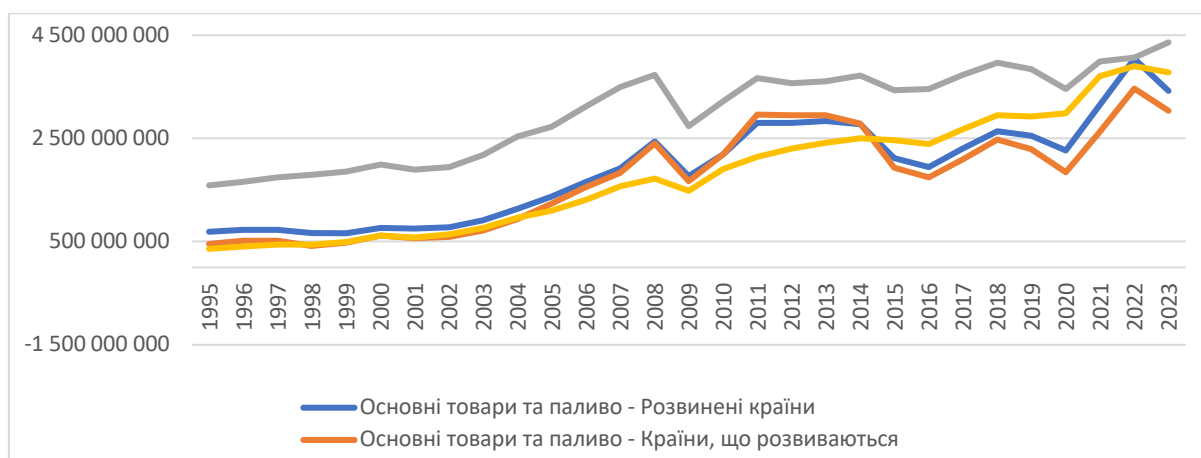


Рисунок 8 – Порівняння динаміки світового експорту сировинних та високотехнологічних товарів розвинених та країн, що розвиваються, за 1995 – 2023 рр. за даними UNCTADSTAT, % [3]

Джерело: розраховано автором за даними <https://unctadstat.unctad.org/>

Можна визначити, що тренди та обсяги експорту сировинних товарів є подібними для досліджуваних категорій країн – вони мають потенціал до самозабезпечення сировинними товарами та продуктами харчування. Експорт машин та обладнання розвиненими країнами суттєво випереджав аналогічний показник для країн, що розвиваються, на початку аналізованого періоду, та майже нівелювався до теперішнього часу. Якщо до кризи 2008 року тренди співпадали, то негативним наслідком кризи для розвинених країн було уповільнення експорту машин та обладнання, то країни, що розвиваються, розвивали цей напрям прискореними темпами, до мінімуму скоротив відставання за обсягами високотехнологічної продукції. Також в розвинених країнах вирівнявся обсяг експорту сировинних та високотехнологічних товарів.

Проведемо порівняльний аналіз експорту сировинних товарів, машин і обладнання за основними категоріями країн у 1995 – 2023 рр. (табл. 2).

Частка експорту сировинних товарів для розвинених і країн, що розвиваються, мала розрив майже в 2 рази на початку аналізованого періоду, та він поступово скорочувався до теперішнього часу, і становить зараз 2,8 %. Розвинені країни збільшили обсяги виробництва сировинних товарів, і частка їх в їх експорті збільшилась на 7,9 %, з 18 до 26 %. І навпаки, країни, що розвиваються, скоротили частку сировинних товарів у власному експорті на -5,6 %, з 35 до 29 %.

Таблиця 2 – Частка експорту сировинних товарів, машин і обладнання за основними категоріями країн у 1995 – 2023 рр., % до їх загального експорту [7]

Показники	1995	2005	2015	2019	2020	2021	2022	2023
Основні товари та паливо								
Розвинені країни	18,3	19,9	22,5	23,6	22,9	25,7	29,8	26,2
Країни, що розвиваються	34,5	34,9	27,7	28,5	24,1	26,6	30,9	28,9
Машини та обладнання								
Розвинені країни	41,7	39,3	36,5	35,5	35,0	32,6	30,0	33,3
Країни, що розвиваються	27,2	31,0	35,3	36,4	39,2	37,6	34,8	36,1

Джерело: розраховано автором за даними <https://unctadstat.unctad.org/>

Щодо структури експорту машин й обладнання розвиненими країнами, то вона скоротилась на -8,4 % протягом аналізованого періоду, з 42 до 33 %. Відповідно, країни, що розвиваються, поступово нарощували частку експорту цих товарів, на 8,9 % до теперішнього часу, з 27 до 36 %.

Аналіз цих даних свідчить про поступове вирівнювання виробничих й експортних профілів індустріально розвинених країн світу, з них розвинені країни відновлюють виробничі ланцюги, з нарощуванням виробництва й експорту сировинної продукції, при збереженні позитивних темпів експорту високотехнологічної продукції. Також на неї робили акценти й країни, що розвиваються, як джерело економічного розвитку.

Можна зробити висновок, що високотехнологічна індустріалізація країн, що розвиваються, дозволить деяким з них зрівнятися за експортним потенціалом, а згодом і за рівнем соціально-економічного розвитку з розвиненими країнами світу.

Висновки. Глобальні ланцюги створення вартості було сформовано паралельно з процесами глобалізації світового господарства, вони є вагомим підґрунтям розвитку світової економіки, пов'язують процеси суспільного відтворення окремих країн і

регіонів в глобальну мережу виробництва, обслуговування та споживання продукції. Їх роль як системо утворюючого фактору полягає в інтеграції країн в глобальну економіку, впровадження процесів міжнародного поділу праці, міжнародної логістики та збуту продукції. Глобальні ланцюги створення вартості дозволяють підприємствам, які контролюють їх найбільш важливі ланки, оптимізацію використання ресурсів, зниження виробничих і збутових витрат, розширення ринків збуту кінцевої продукції. Також глобальні ланцюги створення вартості є механізмом створення доданої вартості, яка є стратегічним орієнтиром для підприємств при модернізації виробництва, підвищенні кваліфікації працівників, при впровадженні інновацій.

Якщо декілька ланок певних ланцюгів створення вартості охоплюють економіку певної країни, то вони поступово сприятимуть її економічному зростанню, забезпечуватимуть технологічний прогрес, підвищення національного добробуту, що буде доволі помітно на прикладі країн, що розвиваються. Вони створюють умови для модернізації економіки, забезпечують економічний розвиток окремих національних економік, підвищують їх економічну стійкість і добробут.

Структурні зрушення між категоріями технологічного переділу в ланцюгах створення вартості пов'язані з коливаннями цін та загальною економічною активністю в світовому господарстві, та наслідують наявні економічні кризи.

В теперішній час відбувається поступове вирівнювання виробничих й експортних профілів індустріально розвинених країн світу, розвинені країни відновлюють виробничі ланцюги, з нарощуванням виробництва й експорту сировинної продукції, при збереженні позитивних темпів експорту високотехнологічної продукції. Для країн, що розвиваються, глобальні ланцюги створення вартості є джерелом економічного розвитку. Їх високотехнологічна індустріалізація дозволить деяким з них зрівнятися за експортним потенціалом, а згодом і за рівнем соціально-економічного розвитку з розвиненими країнами світу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Абдула О. Ю. Генеза й еволюція концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276), DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-60-71
2. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, 1985. URL: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
3. Hopkins T., Wallerstein I. *Patterns of Development of the Modern WorldSystem*. Review. Fall 1977. Vol. 1, № 2. P. 111—145.
4. Kaplinsky R., Morris M. *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Center, 2001. 113 p.
5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 2005. № 12. P. 78—104. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/GVC_Governance.pdf
6. Dilip, K. and Rajeev, P.V. (2016) Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Vol. 7 (1), pp. 74—77.
7. The United Nations Trade and Development Data Hub UNCTAD Databases URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>

REFERENCES

1. Abdula, O. (2024). Heneza y evolyutsiya kontseptsii lantsyuhiv stvorenniya vartosti u konteksti formuvannya mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Genesis and evolution of the concept of value chains in the context of shaping enterprises' international

competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics]*. № 6 (276). (in Ukrainian) DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-60-71

2. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. URL: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

3. Hopkins, T., Wallerstein, I. (1977). *Patterns of Development of the Modern WorldSystem*. Review. Fall. Vol. 1, № 2. P. 111—145.

4. Kaplinsky, R., Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Center, 113 p.

5. Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, № 12. P. 78—104. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/GVC_Governance.pdf

6. Dilip, K. and Rajeev, P.V. (2016). Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Vol. 7 (1), pp. 74—77.

7. The United Nations Trade and Development Data Hub (2025) UNCTAD Databases URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК №1 (57) • 2025

Підписано до друку 28.03.2025 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).