

Міністерство освіти і науки України
Маріупольський державний університет

ВІСНИК
МАРИУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Засновано у 2011 р.

ВИПУСК 29



КИЇВ
2025

УДК33(05)

Вісник Маріупольського державного університету
Серія: Економіка
Збірник наукових праць
Видається 2 рази на рік
Заснований у 2011 р.

Затверджено до друку Вченою радою МДУ (протокол № 10 від 25.05.2025)

Видання «Вісник Маріупольського державного університету. Серія:Економіка» включено до Переліку наукових фахових видань України згідно наказу Міністерства освіти і науки України №642 від 26.05.2014

Відповідно до рішення Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України видання включено до Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук (Наказ МОН України від 17.03.2020 № 409) з присвоєнням категорії «Б»

Видання включено до міжнародних наукометричних баз даних:
«Index Copernicus International»(Польща).

Редакційна колегія серії:

Головний редактор – к.е.н., доцент І. О. Ліщинський

Заступник головного редактора – д.е.н., професор, С. П. Калініна

Відповідальний секретар – к.е.н., доцент О. А. Беззубченко

Відповідальний за англійськомовний супровід – к.е.н., доцент О. О. Моргунова

Члени редакційної колегії: д.е.н., проф. О.О. Борзенко, д.е.н., проф. М.Г. Бойко, д.е.н., проф. Й. Васілев, д.е.н., проф. С.П.Калініна, д.е.н., проф. Лизун М.В., д.е.н., проф. Ю.В. Макогон, доктор філософії з економіки С. Максименко, д.е.н., проф. Т.М. Мельник, д.е.н., проф. Т.В. Орехова, д.е.н., проф. Д. Пармаклі, д.е.н., проф. М. С. Пашкевич, доктор філософії з економіки А. Пелін, доктор філософії з економіки Я. Половчек, д.е.н., проф. Н.В. Резнікова, д.е.н., проф. А.В. Сидорова, д.е.н., доц. Р.О. Толпежников, д.е.н., проф. О.Б. Чернега, доктор філософії з економіки Ш. Шабурішвілі, професор, доктор наук Академії громадської безпеки Ж. Сіманавічене

Засновник Маріупольський державний університет
03037, Київ, вул. Преображенська, 6
Web-page: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics>

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації (Серія КВ №17780-6130 Р від 06.05.2011)
Тираж 100 примірників. Замовлення № 015/26

© МДУ, 2025

ЗМІСТ

Калініна С. П., Подунай В. В., Воскобойник В. В. КРАЇНИ ПОСТІЙНОЇ ІМІГРАЦІЇ ЯК НОВІТНІЙ МІГРАЦІЙНИЙ ФЕНОМЕН	5
Горбашевська М. О., Лелюк О. Ю. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА МІГРАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ	26
Гук Ю. В. ПРОСТОРОВА РЕФЛЕКСІЯ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ.....	36
Зянько В. В., Вронський М. О. ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ МІЛТЕСН-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД І НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ	48
Постоловський В. О. СВІТОВИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	60
Балабаниць А. В., Солодковський А. М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ РИТЕЙЛУ	72
Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	85
Ланська С. П. ТРУДОРЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	98
Дугінець Г. В., Колодко Н. С. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ ТРУДОВІ ПОТОКИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇН В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	111
Воскобойник Д. В. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	121
Калінін В. В. ГЛОБАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ТРУДОРЕСУРСНИХ ПОТОКІВ	132
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	146
РЕДАКЦІЙНА ПОЛІТИКА НАУКОВОГО ВИДАННЯ «ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА» ...	147
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ НАУКОВИХ СТАТЕЙ ДЛЯ ПУБЛІКАЦІЇ	150

CONTENTS

Kalinina S. P., Podunai V. V., Voskoboinyk V. V. COUNTRIES OF PERMANENT IMMIGRATION AS A MODERN MIGRATION PHENOMENON	5
Gorbashevskaya M. O., Lelyuk O. Yu. TRANSNATIONAL MIGRATION AS A PHENOMENON OF THE GLOBAL LABOR MARKET	26
Guk Y. V. SPATIAL REFLECTION OF INTERNATIONAL TOURIST FLOWS	36
Zianko V., Vronskiy M. BUILDING A RESILIENT MILTECH ECOSYSTEM IN UKRAINE: ANALYSIS OF OBSTACLES AND DIRECTIONS FOR STATE SUPPORT	48
Postolovsky V. WORLD EXPERIENCE OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY: WAYS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE	60
Balabanits A., Solodkovskiy A. DIGITAL TRANSFORMATION AS THE BASIS FOR ENHANCING COMPETITIVENESS IN THE RETAIL SECTOR	72
Tyukhtenko N., Navrotska M. CURRENT ISSUES OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ADAPTATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT TO TRANSFORMATIONAL CHANGES	85
Lanska S. LABOR RESOURCE PROVISION OF THE INTERNATIONAL LABOR MARKET: CURRENT CHALLENGES FOR UKRAINE	98
Duginets G., Kolodko N. TRANSNATIONAL LABOR FLOWS AS A FACTOR OF ECONOMIC RECOVERY OF COUNTRIES UNDER GEO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS	111
Voskoboinyk D. CONTEMPORARY ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF STATE EMPLOYMENT POLICY IN UKRAINE	121
Kalinin V. GLOBAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF TRANSNATIONAL LABOR RESOURCE FLOWS	132
CONTRIBUTORS	146
EDITORIAL POLICY OF THE SCIENTIFIC PUBLICATION "BULLETIN OF MARIUPOL STATE UNIVERSITY. SERIES: ECONOMICS"	147
REQUIREMENTS FOR THE FORMATION OF SCIENTIFIC ARTICLES FOR PUBLICATION	150

УДК 314.746:325.4:339.91

С. П. Калініна
В. В. Подунай
В. В. Воскобойник

КРАЇНИ ПОСТІЙНОЇ ІМІГРАЦІЇ ЯК НОВІТНІЙ МІГРАЦІЙНИЙ ФЕНОМЕН

У статті проаналізовано роль міжнародної міграції як інтегральної характеристики глобального розвитку. Підкреслено, що міграція представляє собою багатовимірне явище, надаючи новітніх імпульсів розвитку глобалізації, впливаючи на всі аспекти функціонування світової економіки та міжнародного ринку праці. Обґрунтовано, що міграційна політика країн, як правило, є реакцією на потреби національних ринків праці, що визначає провідну роль трудової міграції в системі міграційних переміщень. Встановлено, що в ряді країн, які ідентифіковано як «країни постійної імміграції» (США, Канада, Австралія, Нова Зеландія), міграційна політика розглядається як трудоворесурсний чинник економічного зростання, засіб вирішення проблеми трудоворесурсного забезпечення. Підкреслено, що міграційні трансформації в системі трудоворесурсного забезпечення мають суттєвий вплив на стан світового поділу праці.

Ключові слова: міграція, міжнародна міграція, міграційна політика, трудова міграція, глобалізація, ринок праці, міжнародний ринок праці, світовий поділ праці, трудоворесурсний чинник, трудоворесурсне забезпечення.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-5-25

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобальні трансформації світогосподарського розвитку кардинальним чином впливають на міжнародний ринок праці. Механізми трудоворесурсного забезпечення вийшли за рамки національних економік, активізувавши зовнішні міжнародні міграційні переміщення.

На сучасному етапі міграція представляє собою багатовимірне явище, надаючи новітніх імпульсів розвитку глобалізації, і впливаючи на всі аспекти функціонування світової економіки. Труворесурсний чинник набув провідного значення у формуванні місця країн в системі світового поділу праці, перетворився на безпекову компоненту розвитку національної економіки (Mykolas Romeris University, 2024). Міграція сприяє стабільному функціонуванню ринку праці, вирівнюючи наявні трудоворесурсні дисбаланси.

Так, у світі сформувався пул країн, який отримав назву країн «постійної імміграції» – США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, – міграційна політика яких прямо спрямована на заохочення довготермінового перебування мігрантів в країні (Стаканов, 2014, с.13) як основи економічного зростання, але з дотриманням багатьох умов (Калініна, Ланська та Подунай, 2025).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжнародної міграції набуло особливої уваги на етапі глобалізації. У працях вітчизняних та іноземних вчених проблематика активізації процесів міжнародної міграції отримала всебічне висвітлення. Так, особливості міжнародної міграції на етапі глобалізації досліджують Г. Белінська та Ю. Дияк (Белінська та Дияк, 2023), Л. Галуха, В. Козуб та Р. Луців (Козуб, Галуха та

Луців, 2024, с.1-12), вплив процесів міжнародної міграції на економіку розвинутих країн аналізують К. Бабиш та К. Цалан (Бабиш та Цалан, 2024), аспектам міжнародної освітньої міграції присвячено праці В. Пархоменко та Г. Черушевої (Черушева та Пархоменко, 2025, с.70–88), проблематику впливу міжнародної трудової міграції на ринок праці України вивчають Д. Боброва та О. Дон (Боброва та Дон, 2023, с. 216–226), соціально-економічні аспекти формування міграційних мереж досліджують В. Bilecen, M. Lubbers, R. Vacca (Vacca, Bilecen та Lubbers, 2025), наслідки міжнародної трудової міграції є предметом аналізу Antczak В.-О. (Antczak, 2023, с.93–112), питання інтеграції іммігрантів аналізує J. Dollmann (Dollmann, 2021, с.1092–1125) та ін. На сучасному етапі у світі спостерігається новітній міграційний феномен, зміст якого полягає у подібності підходів країн до використання міграційного чинника в контексті забезпечення економічного зростання, що потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є систематизація проявів міжнародної міграції на сучасному етапі та виділення міграційних важелів системи трудоресурсного забезпечення країн постійної імміграції як новітнього міграційного феномену.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна міграція є інтегральною характеристикою глобального розвитку. За умови дієвого регулювання міграція може здійснювати значний внесок у скорочення бідності, а також покращення рівня життя як у країнах походження, так і країнах призначення мігрантів. В той же час, за наявності неефективного управління міграційними процесами, міжнародна міграція може призвести до прямих трудоресурсних втрат в країнах походження мігрантів (Стаканов, 2014, с.12).

Міграційна політика країн в частині імміграції, як правило, є реакцією на потреби національних ринків праці (домінантну частину міграційних переміщень становить трудова міграція), і спрямована на досягнення кількісних показників та якісних параметрів залучення іноземної робочої сили. Особливо актуальним це є для розвинутих країн, в яких вже вичерпано власний демографічний бонус.

В ряді країн міграційна політика розглядається як чинник економічного зростання, засіб вирішення проблеми старіння населення та нестачі робочої сили. Дані країни отримали назву країн постійної імміграції, до їх числа належать Сполучені Штати Америки, Канада, Австралія, Нова Зеландія.

Сполучені Штати Америки

Сучасна міграційна політика США є складною системою, яка, з одного боку, має сталі складові, а з іншого – динамічно змінюється в умовах глобальних трансформацій економічної системи. При цьому першочерговими завданнями міграційної політики США є захист національних інтересів, національна безпека та сприяння ефективному функціонуванню національного ринку праці (Калініна, Ланська та Подунай, с.75).

Мігранти відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку країни. За даними Бюджетного управління Конгресу США, частка осіб, які народились за межами США, становила у 2023 р. 15,2 % (2020 р. – 13,6 %) (Leonhardt, The New York Times, 2024). Очікується, що за період 2016–2060 рр. частка населення США, яке народилося в Америці, зросте на 20 %, у той час як очікуваний приріст частки населення іноземного походження становитиме 58 % (Коор Avery, Visual Capitalist, 2022).

Сполучені Штати Америки є найбільшою приймаючою країною в світі, демонструючи сталі позитивні тренди протягом останніх десятиліть (у 1990–2020 рр. чисельність мігрантів у країні збільшилась більше ніж вдвічі – на 117 % або на 27,38 млн осіб – з 23,25 до 50,63 млн осіб відповідно).

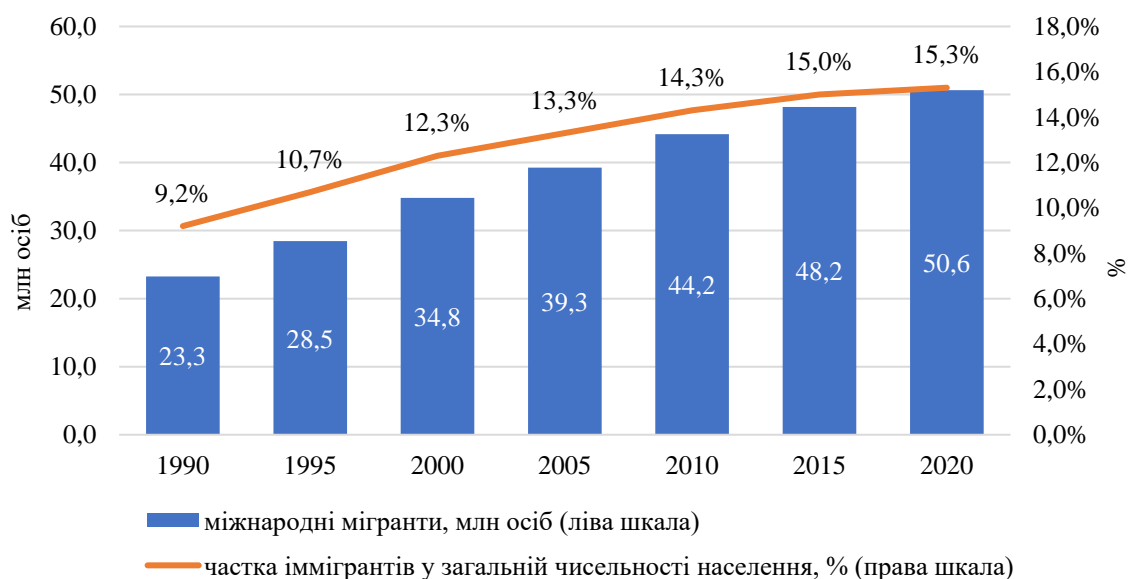


Рисунок 1. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів та їх частки у структурі населення США, 1990–2020 рр., млн осіб, %
Джерело: (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020).

Відповідно до Закону США про імміграцію, федеральне обмеження щодо кількості віз становить 700 тис. на рік, однак за останнє десятиліття країна жодного разу не наблизилась до вказаного міграційного ліміту (табл. 1) (Калініна, Ланська та Подунай, с.82), що свідчить про потенційні можливості припливу мігрантів в рамках встановленої міграційної ємності. Очевидно, що мова йде переважно про трудову імміграцію.

Таблиця 1

Динаміка кількості виданих імміграційних віз США у 2012-2022 рр.

Рік	Видані імміграційні візи	% змін у порівнянні з попереднім роком
2012	482 300	-
2013	473 115	-1.9%
2014	467 370	-1.2%
2015	531 463	+13.7%
2016	617 752	+16.2%
2017	559 536	-9.4%
2018	533 557	-4.6%
2019	462 422	-13.3%
2020	240 526	-48.0%
2021	285 069	+18.5%
2022	493 448	+73,1%

Д
жерело: (Koop Avery, Visual Capitalist, 2022); (U.S. Department of State – Bureau of Consular Affairs, 2022).

Так, протягом 1990-2020 рр. кількість робочої сили в США зросла зі 127,4 млн осіб до 165,6 млн осіб, збільшилась також частка мігрантів у структурі робочої сили країни – з 14,5% до 24,8% відповідно (рис. 2).

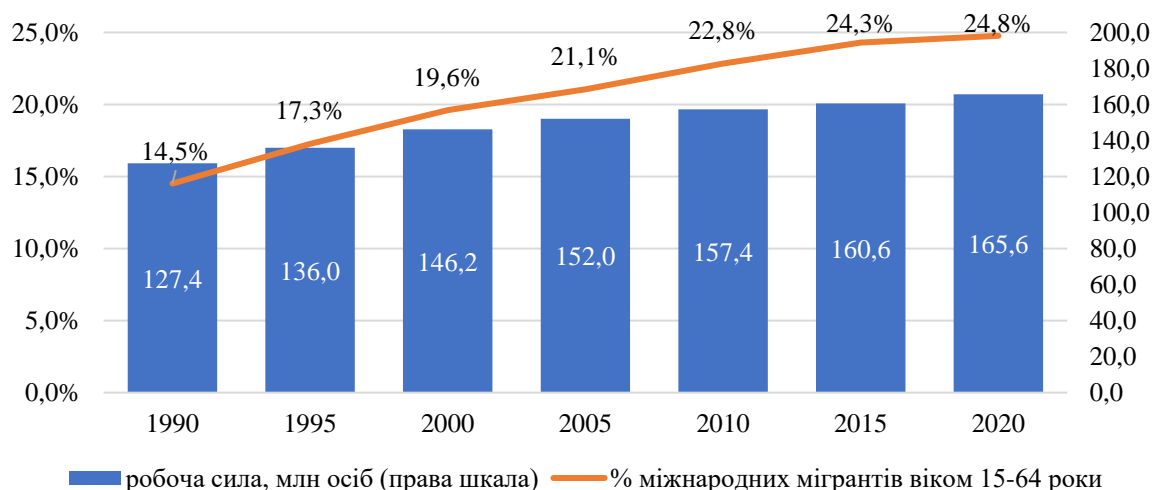


Рисунок 2. Чисельність робочої сили США та питома вага у ній міжнародних мігрантів віком 15–64 роки, 1990–2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (World Bank Group, 2025).

У 2023 р. Служба громадянства та імміграції США (USCIS) отримала 10,9 млн заявок на розгляд, що стало рекордним показником за всю історію функціонування установи. В діяльності USCIS чітко прослідковується трудоресурсна спрямованість: у 2023 р. служба збільшила максимальний термін дії дозволу на роботу (EAD) до 5 років для працівників, які не є громадянами США; USCIS удосконалює механізми трудоресурсного забезпечення країни, трансформуючи імміграційні правила:

- для нових підприємців, які бажають займатись бізнесом в США (*International Entrepreneur Rule*);

- для осіб з визначними здібностями, включаючи видатних професорів і дослідників (віза *EB-1*);

- для учасників програм культурного обміну, в тому числі і в сфері освіти (віза *J-1*) – було скасовано вимогу дворічного проживання за межами США після закінчення програми;

- для тимчасових працівників (неімміграційна віза *H-2*) – на 2025 рік запланована додаткова видача 64716 тимчасових віз *H-2B* для несільськогосподарських працівників (сфера гостинності, туризму, озеленення, переробки морепродуктів тощо).

На встановлення кількості віз, що видаються США, окрім загальної федеральної міграційної політики, здійснюють вплив також програми, які відображають інтереси окремих штатів (на фоні гострої нестачі працівників штати прагнуть залучити іммігрантів до складу робочої сили, особливо в галузі охорони здоров'я) (Avilez, The American Immigration Council, 2023):

- у штаті *Мен* створено Комісію з питання інтеграції лікарів, які пройшли навчання за кордоном, у систему охорони здоров'я штату;

- у штаті *Меріленд* скасовано вимоги щодо легального перебування медиків як умови ліцензування, сертифікації або ресстрації;

- у штатах *Теннесі* та *Вірджинія* зменшено бар'єри для отримання професійної ліцензії для медичних працівників, які пройшли міжнародну підготовку;

- у штаті *Північна Дакота* створили Управління легальної імміграції з метою допомоги бізнесу у наймі іммігрантів для вирішення проблем з робочою силою в штаті;

- у штаті *Міннесота* при Департаменті зайнятості та економічного розвитку штату було створено Управління у справах нових американців. Офіс обслуговуватиме

новоприбулих, надаючи їм доступ до програм економічного розвитку та робочої сили в штаті;

- у штаті *Арізона* створено Комітет з вивчення талантів нових американців для оцінки зайвих бар'єрів на шляху інтеграції робочої сили, з якими стикаються нові американці;

- у штаті *Юта* прийнято закон, який розширює доступ до навчання в університетах штату для біженців, шукачів притулку, умовно-достроково звільнених з гуманітарних міркувань, власників спеціальних імміграційних віз та осіб зі статусом тимчасового захисту;

- у штаті *Міннесота* започатковано програму безкоштовного навчання в коледжах для студентів із малозабезпечених сімей, незалежно від імміграційного статусу;

- штати *Міннесота*, *Род-Айленд* та інші продовжували розширювати доступ до водійських прав для всіх жителів, незалежно від статусу, щоб дозволити всім жителям безперешкодно дістатися до роботи, школи та інших місць.

Загалом міграційна політика США робить акцент на комплексності, мультिवаріантності, відповідності потребам країни та дієвій системі контролю за складом мігрантів на державному та регіональному рівні.

Канада

Імміграційна політика Канади вважається однією з найбільш досконалих та прогресивних у світі: країна демонструє високі показники залучення іноземців (рис. 3), безперервно удосконалює регулювання міграції, запроваджуючи модернізаційні та інноваційні підходи до управління міграційними потоками (Стаканов, 2017, с.14-19). Канада є найбільшою країною призначення мігрантів по відношенню до кількості населення.

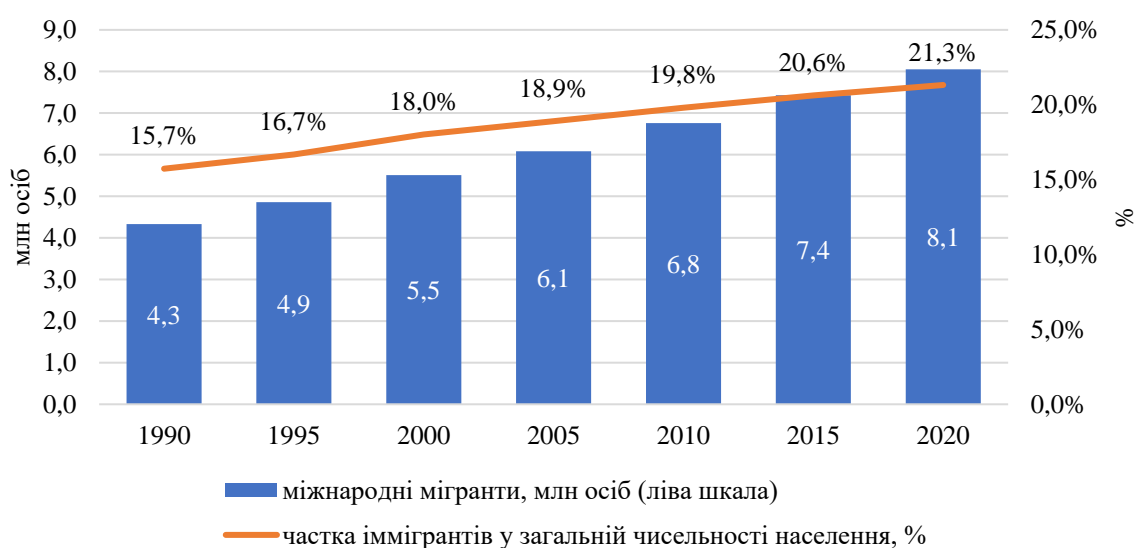


Рисунок 3. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів та їх частки у структурі населення Канади, 1990–2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020).

Серйозна нестача робочої сили обумовлює пріоритети розвитку міграційної політики держави (Ізюм та Шуба, 2021, с.41-47). Так, у 2022 році населення Канади зросло більш ніж на 1 млн осіб (+1050110 осіб), що є найвищим показником річного темпу зростання населення (+2,7%), починаючи з 1957 року. При цьому майже весь зафіксований приріст (95,9%) припадав на міжнародну міграцію (Statistics Canada, 2023).

Переважна кількість державних програм імміграції в Канаду має трудоресурсну спрямованість (Government of Canada, 2023):

- *експрес-доступ (Express Entry)* – імміграція для кваліфікованих працівників;
- *кваліфіковані працівники, відібрані Квебеком* – імміграція кваліфікованих працівників до провінції Квебек;
- *програма провінційних номінацій* – імміграція через номінацію канадських провінцій або територій;
- *спонсорство сім'ї* – імміграція через спонсорування родичів, включаючи чоловіка/дружину, партнера, дітей, батьків, бабусь/дідусів та інших осіб;
- *атлантична імміграційна програма* – імміграція після закінчення школи або роботи в Нью-Брансвіку, острові Принца Едуарда, Новій Шотландії або Ньюфаундленді та Лабрадори;
- *особи, які здійснюють догляд за дітьми* – імміграція для догляду за дітьми, людьми похилого віку або особами з медичними потребами, або для праці доглядальницею з проживанням в сім'ї;
- *віза для початківців* – імміграція з відкриттям бізнесу і створенням робочих місць;
- *самозайняті* – імміграція для самозайнятих осіб у сфері культури або спорту;
- *пілотна імміграційна програма для працівників сільського господарства та харчової промисловості* – імміграція для роботи в конкретних галузях агропродовольчої промисловості та за профільними професіями;
- *шлях від тимчасового резидента до постійного резидента* – обмежений у часі шлях до постійного проживання, призначений для певних тимчасових резидентів, які працюють в Канаді та їхніх сімей;
- *пілотна програма економічної мобільності* – імміграція за програмою економічної мобільності як кваліфікованого біженця, який має право на постійне проживання;
- *франкомовна імміграція* – імміграція для проживання, роботи або навчання французькою мовою у франкомовній громаді за межами Квебеку;
- *біженці* – імміграція для біженців (починаючи з 2025 р., 15 % від загальної кількості усіх, хто отримає статус постійного резидента, буде виділено для біженців та гуманітарних випадків).

Як наслідок – зростання питомої ваги економічно активних міжнародних мігрантів у чисельності робочої сили Канади (1990 р. – 22,7 %, 2000 р. – 25,5 %, 2010 р. – 26,7 %, 2020 р. – 27,7 %) (рис. 4). Більш того, стратегія економічного розвитку країни базується на подальшій активізації залучення іноземної робочої сили (табл. 2). Так, забезпечення сталого припливу міжнародних мігрантів і залучення кращих спеціалістів з усього світу для розвитку економіки Канади стало одним із семи головних пріоритетів діяльності Кабінету міністрів Канади, проголошених у 2025 р. На необхідності проактивної стратегії імміграції наголошує Міністерство з питань імміграції, біженців та громадянства (IRCC): Імміграційний план Канади на 2025–2027 рр. робить акцент на полегшенні переходу тимчасових резидентів, які вже проживають у Канаді, до постійного статусу, який надаватиметься відповідно до потреб ринку праці (пріоритет – висококваліфіковані кадри для ключових секторів (Maple Land Immigration Services, 2024).

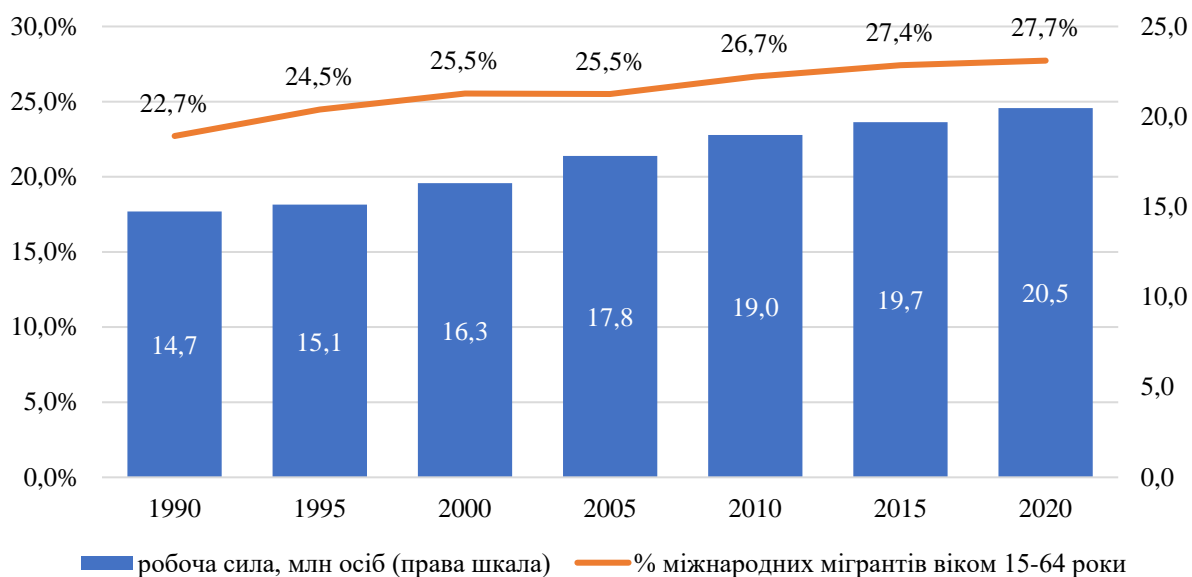


Рисунок 4. Чисельність робочої сили Канади та питома вага у ній міжнародних мігрантів віком 15–64 роки, 1990–2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (World Bank Group, 2025).

Крім того, протягом останніх років в системі регулювання міграційних процесів Канади спостерігаються певні трансформації: *по-перше*, канадський Уряд активно сприяє цифровим новаціям, з метою пришвидшення прийняття адміністративних рішень і покращення якості надання послуг. Цифрова трансформація з використанням штучного інтелекту є головним пріоритетом Міністерства імміграції, біженців і громадянства Канади (IRCC) після COVID-19; *по-друге*, в країні триває посилення конкуренції за таланти. Серед іммігрантів 41 % становлять інженери, 36 % – лікарі, 33 % – власники бізнесу з оплачуваним персоналом (Воскобойник, 2024, с.97-98).

Таблиця 2

План рівня імміграції в Канаді на 2023-2025 рр., осіб

Клас іммігрантів	2023	2024	2025
Економічний	266 210	281 135	301 250
Сімейний	106 500	114 000	118 000
Біженці	76 305	76 115	72 750
Інші (гуманітарний)	15 985	13 750	8 000
ВСЬОГО	465 000	485 000	500 000

Джерело: (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2022).

Основним інструментом відбору мігрантів в Канаді є бальна система, яка передбачає застосування спеціальної шкали, що враховує комплекс чинників (табл. 3). Якщо до 2015 р. заяви про імміграцію розглядали в послідовності їх надходження, то пізніше систему було модифіковано таким чином, щоб до розгляду, перш за все, надходили заяви з найбільшою кількістю балів (подібним чином підходять до відбору мігрантів також Австралія і Нова Зеландія). Так, щоб мати право подати заявку за програмою *Express Entry*, претендент повинен отримати мінімум 67 балів зі 100.

Калькулятор балів PR Канади (початковий рівень
Canada Express Entry Program)

Чинники	Бали
Вік	Максимум 12 балів
Освіта	Максимум 25 балів
Знання мови	Максимум 28 балів (англійська та/або французька)
Досвід роботи	Максимум 15 балів
Адаптованість	Максимум 10 балів
Організоване працевлаштування	Додаткові 10 балів (не обов'язково).

Джерело: (Government of Canada, 2025).

Загалом міграційна політика Канади, яка обумовлена особливостями соціально-економічного розвитку країни (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2023), спрямована на зміцнення позицій країни як одного з найсприятливіших місць у світі для висококваліфікованої робочої сили, формуючи таким чином основи подальшого економічного зростання (Ізюм та Шуба, 2021).

Австралія

Австралія характеризується одними з найвищих у світі показниками припливу мігрантів на територію країни. За даними Міжнародної організації міграції, протягом 1990-2020 рр. чисельність мігрантів в Австралії зростає майже вдвічі – з 3,96 до 7,69 млн осіб (рис. 5), збільшившись за вказаний період у складі населення з 23,3% до 30,1%. (Калініна, Ланська та Подунай, 2025)

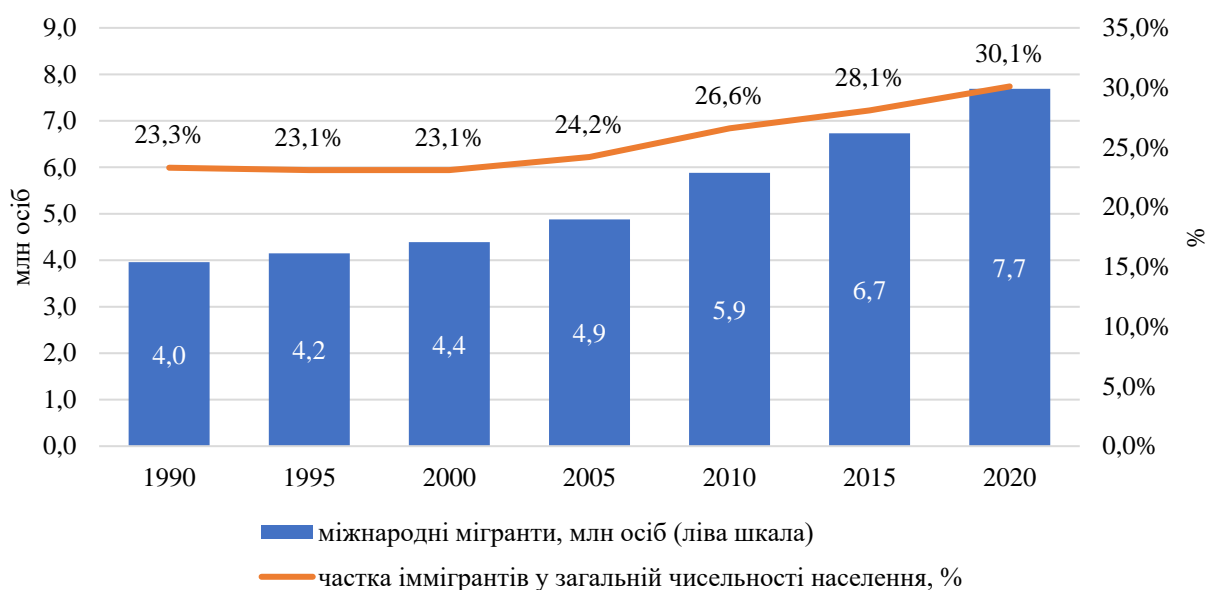


Рисунок 5. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів та їх частки у структурі населення Австралії, 1990-2020 рр., млн осіб

Джерело: (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020).

Основна частина міграції припадає на трудову міграцію – згідно з пріоритетами міграційної політики держави, частка мігрантів у складі робочої сили почала стрімко зростати з 2005 р. – з 35,7 %, до 42,7 % у 2020 р. (рис. 6).

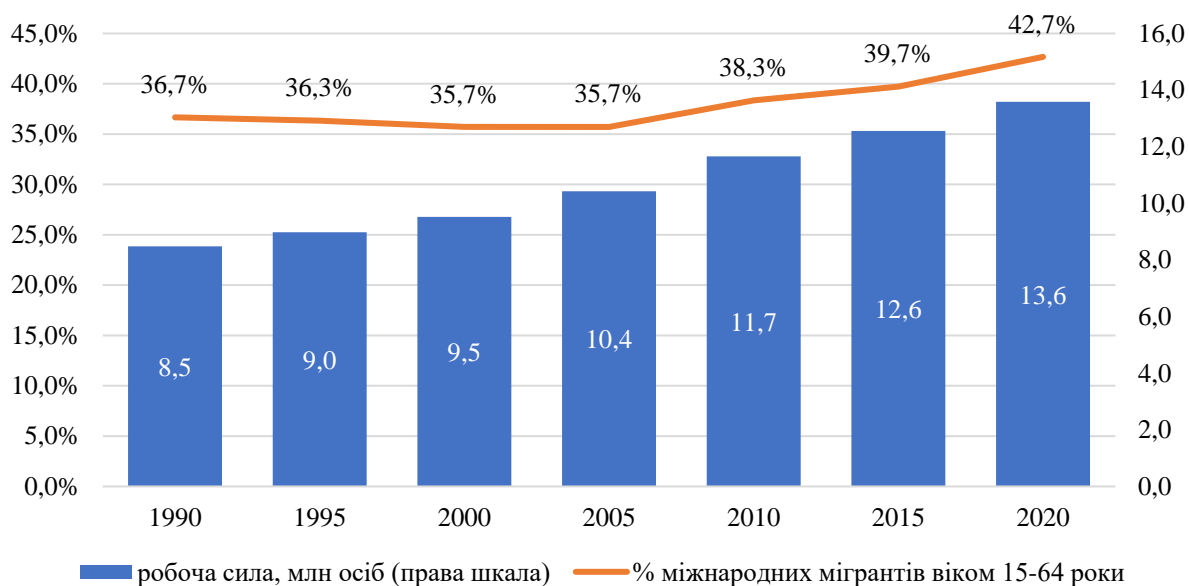


Рисунок 6. Чисельність робочої сили Австралії та питома вага у ній міжнародних мігрантів віком 15–64 роки, 1990–2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (World Bank Group, 2025).

Важливим елементом міграційної системи Австралії є наявність Списку кваліфікованих професій (*Skilled Occupation List – SOL*), лише згідно з яким може бути здійснено прийняття мігрантів, які бажають працювати в Австралії. Перелік професій, розміщених у *SOL*, регулярно переглядається Міністерством внутрішніх справ (*DoHA*) і оновлюється відповідно до змін на австралійському ринку праці.

Крім того, виокремлюється Список кваліфікованих професій пріоритетної міграції (*PMSOL*), який є тимчасовим: ті чи інші професії можуть мати пріоритет залежно від ситуації в країні. *DoHA* готує цей список після консультацій з департаментами Співдружності та отримання експертних висновків від Національної комісії з навичок (Калініна, Ланська та Подунай, 2025).

Як і в Канаді, в Австралії використовується бальна система залучення мігрантів (табл. 4). Загалом в Австралії міграційна система налаштована таким чином, щоб залучити тих, хто вже має освіту та певний досвід трудової діяльності, може привезти з собою дітей та буде працювати в одній із галузей, яких потребує країна (табл. 5). На сьогоднішній день Австралія зосереджена саме на трудовій міграції, активно збільшуючи квоти щодо місць для отримання кваліфікованих віз: кількість кваліфікованих віз, доступних в рамках міграційної програми, у 2023 р. значно зросла – до 142 400 (порівняно з 79 600 у попередньому році) (Chang Charis, 2023).

Таблиця 4

Розподіл балів в тесті оцінки кваліфікаційної міграції

<i>I</i>	<i>Вік</i>	<i>Кількість балів</i>
	18-24 роки	25
	25-32 роки	30
	33-39 років	25
	40-44 роки	15
	45-49 років	0
2	Рівень мовних навичок (англійська мова)	
	Компетентний користувач	0
	Професійний користувач	10
	Досвідчений користувач	20

Продовження таблиці 4

3	Досвід роботи за фахом імміграції (за останні 10 років)	
	Від 3 до 5 років	5
	Від 5 до 8 років	10
	Від 8 до 10 років	20
4	Освіта	
	Неповна вища освіта (молодший спеціаліст)	10
	Повна вища освіта (бакалавр/спеціаліст/магістр)	15
	Науковий ступінь (кандидат наук/доктор наук/PhD)	20

(Джерело: Australian Government Department of Home Affairs, n.d.).

Таблиця 5

**Додаткові бали на отримання Кваліфікованої номінованої візи
(категорія «Інше»)**

<i>Характеристика</i>	<i>Кількість балів</i>
Навчання в регіоні	5
Володіння акредитованою мовою спільноти	5
Рік професійної зайнятості за програмою кваліфікованих фахівців в Австралії	5
Державна підтримка (віза 190)	5
Наявність досвіду роботи тривалістю мінімум 2 роки на умовах повного робочого дня (вимога до навчання в Австралії)	5
Освітня кваліфікація спеціаліста (диплом магістра за науковими дослідженнями або ступінь доктора в австралійському навчальному закладі)	10
Родинне або регіональне спонсорство (віза 491)	15

Джерело: (Y-Axis, n.d.).

Відповідно до австралійської імміграційної системи, кандидати на імміграцію можуть отримати необхідні бали за умови, якщо вони відповідають вимогам за такими критеріями (Y-Axis, n.d.):

- вік: претендент має бути віком від 18 до 44 років;
- *англійська мова* – кандидат має довести, що володіє мовою, подавши результати іспитів будь-якого визнаного тесту на знання англійської мови;
- *бали закордонного досвіду* (досвід за межами Австралії) – заявник може претендувати на бали за 3/5/6 років досвіду роботи за кордоном у зазначеній професії протягом останніх 10 років.
- *бали австралійського досвіду* – заявник може претендувати на бали за те, що він має 1/3/5/8 років досвіду роботи в Австралії на певною професією за останні 10 років;
- *закордонні кваліфікаційні бали* (кваліфікації, отримані за межами Австралії) – заявник може претендувати на бали за визнану кваліфікацію бакалавра чи вищого ступеня, чи доктора філософії;
- *навчальні бали за дослідження* – заявник може отримати додаткові бали за проходження навчального курсу в Австралії тривалістю щонайменше 2 академічні роки;
- *регіональні навчальні бали* – заявник може отримати додаткові бали, якщо він відповідав вимогам щодо проживання та навчання в «регіональному столичному районі з низьким рівнем зростання населення» протягом принаймні 2 років;
- *навички партнера* – заявник може претендувати на бали за навичками партнера, якщо партнер відповідає основним вимогам щодо віку, знання англійської мови, кваліфікації та результату оцінювання навичок.

Імміграційна політика Австралії постійно розвивається, реагуючи на економічні зміни, потреби ринку праці та глобальні виклики, такі як наслідки пандемії COVID-19.

2025 рік відзначений значними реформами, спрямованими на підвищення ефективності, справедливості та безпеки імміграційної системи: (Visit World, 2025)

- *акцент на імміграції на основі навичок*: економіка Австралії відчуває дефіцит кваліфікованих фахівців у таких секторах, як охорона здоров'я, інформаційні технології, інженерія, будівництво та сільське господарство;

- *модифікація бальної системи*: систему балів було вдосконалено в бік кандидатів з вищим рівнем володіння англійською мовою, додатковим кваліфікованим досвідом роботи та необхідною кваліфікацією (наприклад, додаткові бали будуть нараховуватись за наявність кваліфікації *STEM* (наука, технології, інженерія та математика) та ін.);

- *реформи віз, що спонсуються роботодавцями*: роботодавці повинні довести дефіцит робочої сили та дотримуватись більш суворих вимог щодо залучення іноземних працівників з метою запобігання експлуатації та покращення гарантії зайнятості мігрантів;

- *запровадження цифрових порталів роботодавців*: Австралія планує впровадити цифрову платформу, яка дозволить роботодавцям подавати, відстежувати та керувати заявками на спонсорство віз повністю онлайн;

- *регіональні міграційні стимули*: буде збільшено візові квоти для регіонів і запроваджено механізми прискороного отримання посвідки на проживання для тих, хто зобов'язується жити та працювати за межами великих міст;

- *посилення заходів щодо запобігання шахрайству*: посилення відповідних перевірок запроваджується з метою підвищення цілісності системи міграційного контролю.

В цілому міграційна політика Австралії має комплексний формалізований характер, орієнтована на послідовне збільшення кількості іммігрантів відповідно до потреб економіки і супроводжується потужною інформаційною компанією.

Нова Зеландія

У Новій Зеландії імміграційні процеси виступають одним з найважливіших чинників економічного розвитку. В країні спостерігається один з найвищих рівнів імміграції на душу населення в світі. За даними Міжнародної організації міграції (*МОМ*), протягом 1990-2020 рр. чисельність мігрантів у Новій Зеландії зросла більше, ніж у 2,6 рази – з 518 тис. осіб до 1 млн 382 тис. осіб, а їх частка в структурі населення – майже вдвічі, з 15,2 % до 28,7 % (рис. 7). У 2020 р. у Новій Зеландії мігранти становили 28,7 % загальної чисельності населення (McAuliffe, M. and Triandafyllidou, A. (eds.), 2021), що більше за показники Австралії (27,7 %), Канади (21,3%) та США (15 %).

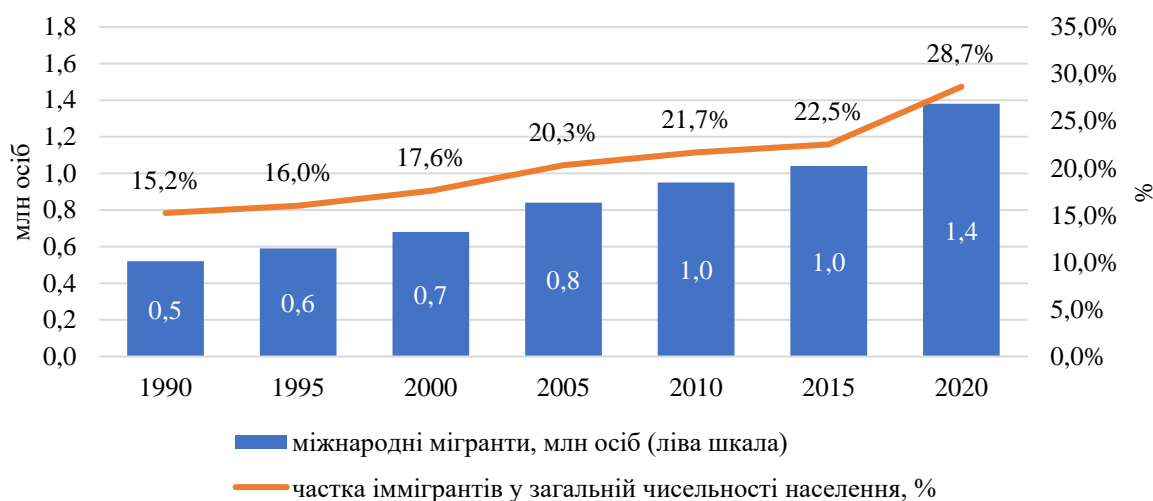


Рисунок 7. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів та їх частки у структурі населення Нової Зеландії, 1990-2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020).

Основним видом міграції до країни є трудова міграція – частка мігрантів у складі робочої сили зростає протягом останніх 30 років: з 23,5 % у 1990 р. до 37,7 % у 2020 р. (рис. 8). При цьому, за даними ОЕСР, показник чисельності населення, народженого за кордоном, у Новій Зеландії є одним з найвищих серед усіх країн ОЕСР: 26,8% жителів Нової Зеландії народилися за кордоном (серед країн постійної імміграції Нова Зеландія знаходиться між Австралією – 29,9 % і Сполученими Штатами Америки – 13,6 %) (Калініна, Ланська та Подунай, 2025).

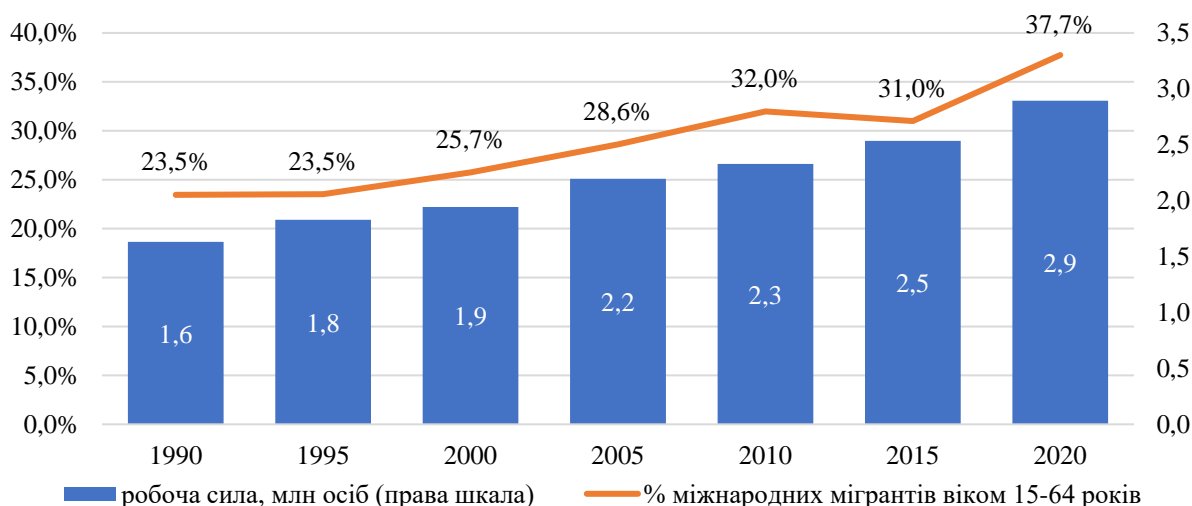


Рисунок 8. Чисельність робочої сили Нової Зеландії та питома вага у ній міжнародних мігрантів віком 15–64 роки, 1990–2020 рр., млн осіб, %

Джерело: (World Bank Group, 2025).

Сучасна імміграційна політика Нової Зеландії має кілька цілей, запроваджених урядом з середини 80-х років ХХ ст., кожна з яких спрямована на отримання суттєвих соціальних та економічних вигод для країни (Bedford, R., 2003):

– поповнення кількості людських ресурсів Нової Зеландії шляхом відбору мігрантів, які здатні швидко та ефективно поєднати свої навички з можливостями професійної реалізації в країні. Система відбору на основі балів (табл. 6), є подібною до тих, що використовуються в Австралії та Канаді (запроваджена в 1991 р.);

Таблиця 6

Система отримання балів за системою *Skilled Migrant Resident Pathway*

Кількість балів	Умова для отримання
6 балів	кандидат або доктор наук (PhD or Doctorate) (Level 10) <u>або</u> зарплата втричі більша за середню (медіанну) <u>або</u> реєстрація в Новій Зеландії (NZ registration) за спеціальністю, що вимагає щонайменше 6 років навчання
5 балів	ступінь магістра (Masters Degree) (Level 9) <u>або</u> реєстрація в Новій Зеландії (NZ registration) за спеціальністю, що вимагає щонайменше 5 років навчання
4 бали	диплом аспірантури або диплом з відзнакою (Postgraduate Diploma or Honours Degree) (Level 8) <u>або</u> зарплата вдвічі більша за середню (медіанну) <u>або</u> реєстрація в Новій Зеландії (NZ registration) за спеціальністю, що вимагає щонайменше 4 роки навчання

3 бали	Bachelor Degree (Level 7) <i>або</i> Postgraduate Certificate (Level 8) <i>або</i> зарплата у півтора рази більша від медіанної <i>або</i> реєстрація в Новій Зеландії (NZ registration) за спеціальністю, що вимагає щонайменше 2 роки навчання
додатково 1 бал	за 1 рік досвіду кваліфікованої роботи в Новій Зеландії за будь-якою робочою візою
додатково 2 бали	за 2 роки досвіду кваліфікованої роботи в Новій Зеландії за будь-якою робочою візою
додатково 3 бали	за 3 роки досвіду кваліфікованої роботи в Новій Зеландії за будь-якою робочою візою

Джерело: (New Zealand Immigration, n.d.).

–сприяння розвитку міцних міжнародних зв'язків, зокрема, шляхом полегшення в'їзду осіб, які сприятимуть розбудові міцних економічних і соціальних зв'язків з іншими країнами (система двосторонніх угод про безвізовий режим з 52 країнами Європи, Америки, Азії та Африки);

–сприяння розвитку культури підприємництва та інновацій шляхом залучення мігрантів і бізнес-відвідувачів з підприємницькими навичками та досвідом (спеціальні схеми бізнес-міграції та віз для талановитих людей);

–доповнення стратегії формування навичок і працевлаштування шляхом надання тимчасових дозволів на роботу для задоволення короткострокового дефіциту кваліфікованих кадрів (перш за все, у секторі інформаційно-комунікаційних технологій);

–возз'єднання сімей новозеландців і задоволення гуманітарних потреб тих, хто має тісні родинні зв'язки з жителями Нової Зеландії (32% від загальної кількості схвалень);

–виконання зобов'язань Нової Зеландії як члена міжнародної спільноти через програми для біженців (встановлено щорічну квоту в 750 біженців, відібраних Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) для переселення; приблизно 700 шукачів притулку отримують статус біженця щороку);

–підтримка високого рівня соціальної згуртованості в мультикультурному суспільстві – система відбору іммігрантів є недискримінаційною за ознакою країни походження (надає перевагу іммігрантам, які добре володіють англійською мовою, а також мають освітню та професійну кваліфікацію, визнану Новозеландським управлінням з питань кваліфікацій та Професійними асоціаціями).

Важливою складовою міграційної системи країни є наявність списку професій, які користуються попитом у Новій Зеландії – так званого Зеленого списку (*The Green List*). Якщо професія претендента є в цьому списку, і він має необхідну кваліфікацію (усі кваліфікації базуються на Рамці кваліфікацій Нової Зеландії – *NZQF*), реєстрацію або досвід, він може отримати посвідку на проживання одразу або через 2 роки роботи в Новій Зеландії, що залежить від значущості професії відповідно до її приналежності до одного з двох рівнів цінності у списку – перший рівень (*Tier 1*) містить перелік більш важливих для країни професій, ніж другий рівень (*Tier 2*) (Калініна, Ланська та Подунай, 2025). Крім того, навчання у Новій Зеландії дає можливість отримати *Post Study Work Visa* після його завершення.

Існує декілька типів віз для тих, хто прагне жити та працювати в Новій Зеландії як постійно, так і тимчасово:

- *робочо-відпускна віза* – якщо особа є з прийнятної країни (дозвіл можуть отримати громадяни певних держав), віком від 18 до 35 років, яка хоче працювати на тимчасовій основі (до 36 місяців) або навчатись (до 6 місяців);

- *робоча віза акредитованого роботодавця* – якщо особа володіє необхідною кваліфікацією та досвідом для певної посади і отримала пропозицію роботи на повний робочий день (видається терміном на 5 років);

- *віза резидента категорії кваліфікованих мігрантів* – якщо особа має навички, кваліфікацію та досвід відповідно до потреб акредитованого роботодавця та шукає постійну довгострокову кваліфіковану роботу (перебування в країні на невизначений термін);

- *віза Work to Residence* – особа віком до 55 років може претендувати на візу, якщо вже працює на акредитованого роботодавця (*Tier 2 Green List*) протягом двох років або має пропозицію про роботу від нього;

- *Straight to Residence Visa* – призначена для тих, хто вже працює на акредитованого роботодавця або має пропозицію про роботу від акредитованого роботодавця відповідно до *Tier 1 Green List* затребуваних професій.

Крім найманої праці, іммігрувати до Нової Зеландії можна як інвестор або підприємець – з правом на отримання візи «Активний інвестор плюс» (*Active Investor Plus Visa*) на невизначений термін. Вимоги до претендентів включають інвестицію в розмірі 15 000 000 NZ\$ і результат Міжнародної системи тестування з англійської мови (IELTS) не менше 5.0 (Fragomen, n.d.; New Zealand Immigration, n.d.).

Характерно, що Нова Зеландія стала єдиною країною в світі, яка запропонувала біженцям з України одразу посвідку на проживання, що є прямим шляхом до набуття громадянства.

Спільність підходів, що їх демонструють країни постійної імміграції щодо використовуваних важелів міграційної політики, свідчить про дієвість важелів залученні іноземної робочої сили як чинника економічного зростання. При цьому існує чітка система преференцій і вимог стосовно якісних характеристик трудових іммігрантів (відповідно до запитів ринку праці) і умов їх допуску на територію приймаючих країн.

Висновки.

Питання трудових ресурсного забезпечення на сьогодні визначають успішність економічного розвитку країн, їх місце в системі світового поділу праці. Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується комплексними трансформаціями глобального трудових ресурсного простору: в умовах глобальних трудових ресурсних асиметрій міграційні переміщення перетворюються на дієвий чинник трудових ресурсного забезпечення, зумовлюючи провідну роль економічних важелів в системі міжнародної міграції.

Залучення іноземної кваліфікованої робочої сили перетворюється на важіль стратегічного розвитку національних економік і утворює новітній міграційний феномен, який демонструють країни постійної імміграції – США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, – національні ринки праці яких характеризуються як трудодефіцитні. Формування преференцій в рамках міграційної політики країн відбувається відповідно до запитів ринку праці.

Вивчення досвіду країн постійної імміграції в частині формування міграційної політики є особливо важливим для України в контексті вирішення питань трудових ресурсного забезпечення на етапі поствоєнного відновлення, завчасного формування необхідного регуляторного базису і відповідних рамкових умов щодо залучення іноземних працівників.

Бібліографічний список

Бабич, К. та Цалан, М., 2024. Дослідження впливу процесів міжнародної міграції трудових ресурсів на економіку розвинутих країн. *Економіка та суспільство*,

- [онлайн] 68. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5060> [Дата звернення 18 січня 2025].
- Боброва, Д. та Дон, О., 2023. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії рф. *Галицький економічний вісник*, [онлайн] 82, сс.216-226. Доступно: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1182> [Дата звернення 18 січня 2025].
- Воскобойник, В.В., 2024. Міграційна політика Канади: пріоритети трансформаційних змін. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 27, сс.93-102. DOI: 10.34079/2226-2822-2024-14-27-93-102
- Дияк, Ю. та Белінська, Г., 2023. Особливості процесів міжнародної міграції в умовах глобалізації світової економіки. *Економіка та суспільство*, 54, сс.1-5. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-20
- Ізюм, А.О. та Шуба, М.В., 2021. Фактори імміграційної привабливості Канади. *Бізнес Інформ*, 12, сс.41-47. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-41-47
- Калініна, С.П., Ланська, С.П. та Подунай, В.В., 2024. *Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України: аналіт. дослідження в рамках проекту «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття»*. Київ.
- Козуб, В.О., Галуха, Л.Ю. та Луців, Р.С., 2024. Аналіз взаємозв'язку між міграцією та процесами глобалізації у світовій економіці та суспільстві: прогноз тенденцій. *Академічні візії*, [онлайн] 30. Доступно: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1056> [Дата звернення 18 січня 2025].
- Стаканов, Р.Д., 2014. Особливості міграційної політики розвинених країн світу в ХХІ ст. *Інвестиції: практика та досвід*, [онлайн] 15, сс.11-15. Доступно: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2014/4.pdf [Дата звернення 15 січня 2025].
- Стаканов, Р.Д., 2017. Міграційна система Канади як приклад розвитку міграційної системи, що базується на пропозиції робочої сили. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, [онлайн] 9, сс.14-19. Доступно: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/9_2017/04.pdf [Дата звернення 15 січня 2025].
- Черушева, Г.Б., Пархоменко, В.В., 2025. Міжнародна освітня міграція в умовах воєнного стану. *Статистика України*, [онлайн] 1, сс.70-88. Доступно: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/76401812-390c-44af-9fa8-0183bdbdc50a/full> [Дата звернення 18 січня 2025].
- Antczak, В.-О., 2023. Consequences of International Labor Migration in World Practice. *Journal of Modern Science*, [online] 4 (53), pp.94-112. Available at: <https://www.jomswsge.com/pdf-176326-98728?filename=Consequence%20of.pdf> [Accessed 11 January 2025].
- Australian Government Department of Home Affairs, n.d. *Skilled Nominated visa (subclass 190)*. [online] Available at: <https://immi.homeaffairs.gov.au/visas/getting-a-visa/visa-listing/skilled-nominated-190> [Accessed 18 January 2025].
- Avilez, J., 2023. *States Continue to Lead on Inclusive Immigration Policies: A 2023 Midyear Review of State Legislative Sessions*. The American Immigration Council, [online] July 31. Available at: <https://immigrationimpact.com/2023/07/31/2023-review-immigration-state-legislation/> [Accessed 15 January 2025].
- Bedford, R., 2003. New Zealand: The Politicization of Immigration. *The Migration Policy Institute*, [online] January 1. Available at: <https://www.migrationpolicy.org/article/new-zealand-politicization-immigration> [Accessed 11 January 2025].
- Chang Charis, 2023. П'ять можливостей отримання австралійських віз на 2023 рік. *SBS Українською*, [онлайн] January 3. Доступно:

- <https://www.sbs.com.au/language/ukrainian/uk/article/five-australian-visa-opportunities-for-2023/lp1bdaxbn> [Дата звернення 18 січня 2025].
- Dollmann, J., 2021. The Political Integration of Immigrants: How Pre- and Postmigration Context Matter. *Journal of International Migration and Integration*, 23, pp.1092-1125. DOI: 10.1007/s12134-021-00867-5
- Fragomen, n.d. *About New Zealand: for individuals*. [online] Available at: <https://www.fragomen.com/countries/new-zealand.html?audience_type=117181> [Accessed 11 January 2025].
- Government of Canada, 2023. Express Entry. [online] Available at: <<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/express-entry/works.html>> [Accessed 14 January 2025].
- Government of Canada, 2025. *Immigration and citizenship*. The official website of the. 2023. [online] Available at: <<https://onlineservices-servicesenligne.cic.gc.ca/c2c/eapp>> [Accessed 14 January 2025].
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2022. Supplementary Information for the 2023-2025 Immigration Levels Plan. *Government of Canada*, [online] November 1. Available at: <<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/notices/supplementary-immigration-levels-2023-2025.html>> [Accessed 14 January 2025].
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2023. *Annual Report to Parliament on Immigration*. [online] Available at: <<https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/english/corporate/publications-manuals/annual-report-2023-en.pdf>> [Accessed 14 January 2025].
- Koop Avery, 2022. Ranked: The 25 Countries Receiving the Most U.S. Immigration Visas. *Visual Capitalist*, [online] December 13. Available at: <<https://www.visualcapitalist.com/countries-receiving-most-us-immigration-visas/>> [Accessed 15 January 2025].
- Leonhardt D., 2024. Recent Immigration Surge Has Been Largest in U.S. History. *The New York Times*, [online] December 11. Available at: <<https://www.nytimes.com/2024/12/11/briefing/us-immigration-surge.html>> [Accessed 11 January 2025].
- Maple Land Immigration Services, 2024. *План рівнів імміграції Канади на 2025-2027 роки: що нового і що це означає*. [онлайн] Доступно: <<https://mu.edu.ua/c/enJve>> [Дата звернення 15 січня 2025].
- McAuliffe, M. and Triandafyllidou, A. (eds.), 2021. *World Migration Report 2022*. Geneva: International Organization for Migration (IOM). [online] 540 p. Available at: <<https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>> [Accessed 11 January 2025].
- New Zealand Immigration, n.d. *New Zealand skilled residence pathways*. [online] Available at: <<https://www.immigration.govt.nz/new-zealand-visas/preparing-a-visa-application/living-in-new-zealand-permanently/new-zealand-skilled-residence-pathways#summary-of-skilled-residence-pathways>> [Accessed 11 January 2025].
- Statistics Canada, 2023. *Canada's population estimates: Record-high population growth in 2022*. [online] Available at: <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230322/dq230322f-eng.htm>> [Accessed 14 January 2025].
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020. *International Migrant Stock 2020: Destination*. [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 18 January 2025].

- U.S. Department of State – Bureau of Consular Affairs, 2022. *Report of the Visa Office 2021, 2022 (tables I, III). Annual Reports.* [online] Available at: <<https://travel.state.gov/content/travel/en/legal/visa-law0/visa-statistics/annual-reports.html>> [Accessed 16 January 2025].
- U.S. Department of State – Bureau of Consular Affairs, n.d. *Directory of Visa Categories.* [online] Available at: <<https://travel.state.gov/content/travel/en/us-visas/visa-information-resources/all-visa-categories.html>> [Accessed 16 January 2025].
- Vacca, R., Bilecen, B. and Lubbers, M., 2025. Social networks in migration and migrant incorporation: New developments and challenges. *International Migration*, pp.1-16. DOI: 10.1111/imig.13373
- Visit World, 2025. *Імміграція до Австралії 2025: ключові зміни в імміграційній системі в Австралії 2025, нові вимоги до сімейних та партнерських віз, поради щодо покращення ваших шансів на працевлаштування.* [онлайн] Доступно: <<https://visitworld.today/uk/blog/2855/immigration-australia-2025-key-changes-to-the-immigration-system-in-australia-2025-new-requirements-for-family-and-partner-visas-tips-on-improving-your-chances-of-employment#klyucovi-zmini-v-immigracii-i-sistemi-v-avstralii-na-2025-rik>> [Дата звернення 18 січня 2025].
- World Bank Group, 2025. *World Development Indicators.* [online] Available at: <<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>> [Accessed 16 January 2025].
- Y-Axis, n.d. *Calculate your Australian PR points instantly.* [online] Available at: <<https://y-axis.com/skilledimmigrationpointscalculator/australia/>> [Accessed 18 January 2025].
- Žaneta Simanavičienė, ed. 2024. *The transformation of the global labor market: globalization discourse. Transformations, challenges and security.* Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas. [online] Available at: <<https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/49074>> [Accessed 11 January 2025].

References

- Antczak, B.-O., 2023. Consequences of International Labor Migration in World Practice. *Journal of Modern Science*, [online] 4 (53), pp.94-112. Available at: <<https://www.jomswsge.com/pdf-176326-98728?filename=Consequence%20of.pdf>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).
- Australian Government Department of Home Affairs, n.d. *Skilled Nominated visa (subclass 190).* [online] Available at: <<https://immi.homeaffairs.gov.au/visas/getting-a-visa/visa-listing/skilled-nominated-190>> [Accessed 18 January 2025]. (in English).
- Avilez, J., 2023. *States Continue to Lead on Inclusive Immigration Policies: A 2023 Midyear Review of State Legislative Sessions.* The American Immigration Council, [online] July 31. Available at: <<https://immigrationimpact.com/2023/07/31/2023-review-immigration-state-legislation/>> [Accessed 15 January 2025]. (in English).
- Babych, K. ta Tsalan, M., 2024. Doslidzhennia vplyvu protsesiv mizhnarodnoi mihratsii trudovykh resursiv na ekonomiku rozvynutykh krain [Research on the impact of international labor migration processes on the economies of developed countries]. *Ekonomika ta suspilstvo*, [online] 68. Available at: <<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5060>> [Accessed 18 January 2025]. (in Ukrainian).
- Bedford, R., 2003. New Zealand: The Politicization of Immigration. *The Migration Policy Institute*, [online] January 1. Available at: <<https://www.migrationpolicy.org/article/new-zealand-politicization-immigration>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).

- Bobrova, D. ta Don ,O., 2023. Mizhnarodna trudova mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii rf [International labor migration and its impact on Ukraine's labor market amidst russia's military aggression]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, [online] 82, pp.216-226. Available at: <<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1182>> [Accessed 18 January2025]. (in Ukrainian).
- Chang Charis, 2023. Piat mozhlyvostei otrymannia avstraliiskykh viz na 2023 rik [Five opportunities to obtain australian visas for 2023]. *SBS Ukrainskoiu*, [online] January 3. Available at: <<https://www.sbs.com.au/language/ukrainian/uk/article/five-australian-visa-opportunities-for-2023/lp1bdaxbn>> [Accessed 18 January2025]. (in Ukrainian).
- Cherushcheva, H.B., Parkhomenko, V.V., 2025. Mizhnarodna osvitnia mihratsiia v umovakh voiennoho stanu. [International educational migration under martial law]. *Statystyka Ukrainy*, [online] 1, pp.70-88. Available at: <<https://ir.nasoa.edu.ua/items/76401812-390c-44af-9fa8-0183bdbdc50a/full>> [Accessed 18 January2025]. (in Ukrainian).
- Dollmann, J., 2021. The Political Integration of Immigrants: How Pre- and Postmigration Context Matter. *Journal of International Migration and Integration*, 23, pp.1092-1125. DOI: 10.1007/s12134-021-00867-5 (in English).
- Dyiak, Yu. ta Belinska, H., 2023. Osoblyvosti protsesiv mizhnarodnoi mihratsii v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky [Features of international migration processes in the context of the globalization of the world economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54, pp.1-5. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-20 (in Ukrainian).
- Fragomen, n.d. *About New Zealand: for individuals*. [online] Available at: https://www.fragomen.com/countries/new-zealand.html?audience_type=117181 [Accessed 11 January2025]. (in English).
- Government of Canada, 2023. Express Entry. [online] Available at: <<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/express-entry/works.html>> [Accessed 14 January 2025]. (in English).
- Government of Canada, 2025. *Immigration and citizenship*. The official website of the. 2023. [online] Available at: <<https://onlineservices-servicesenligne.cic.gc.ca/c2c/eapp>> [Accessed 14 January 2025]. (in English).
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2022. Supplementary Information for the 2023-2025 Immigration Levels Plan. *Government of Canada*, [online] November 1. Available at: <<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/notices/supplementary-immigration-levels-2023-2025.html>> [Accessed 14 January 2025]. (in English).
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2023. *Annual Report to Parliament on Immigration*. [online] Available at: <<https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/english/corporate/publications-manuals/annual-report-2023-en.pdf>> [Accessed 14 January 2025]. (in English).
- Izium, A.O. ta Shuba, M.V., 2021. Faktory immihratsiinoi pryvablyvosti Kanady [Factors of Canada's immigration attractiveness]. *Biznes Inform*, 12. pp.41-47. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-41-47(in Ukrainian).
- Kalinina, S.P., Lanska, S.P. ta Podunai, V.V., 2024. *Analiz mihratsiinoi polityky derzhav: oriientyry dlia Ukrainy : analit. doslidzhennia v ramkakh proiektu «Viziia – 2033: «Zberezhennia i rozvytok trudovykh resursiv Ukrainy v naiblyzhche desiatylittia» [Analysis of state migration policies: guidelines for Ukraine: analytical study within the project "Vision – 2033: preservation and development of Ukraine's labor resources in the coming decade"]*. Kyiv. (in Ukrainian).
- Koop Avery, 2022. Ranked: The 25 Countries Receiving the Most U.S. Immigration Visas. *Visual Capitalist*, [online] December 13. Available at:

- <<https://www.visualcapitalist.com/countries-receiving-most-us-immigration-visas/>> [Accessed 15 January 2025]. (in English).
- Kozub, V.O., Halukha, L.Yu. ta Lutsiv, R.S., 2024. Analiz vzaiemozviazku mizh mihratsiieiu ta protsesamy hlobalizatsii u svitovii ekonomitsi ta suspilstvi: prohnaz tendentsii [Analysis of the interconnection between migration and globalization processes in the world economy and society: forecasting trends]. *Akademichni vizii*, [online] 30. Available at: <<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1056>> [Accessed 18 January 2025]. (in Ukrainian).
- Leonhardt D., 2024. Recent Immigration Surge Has Been Largest in U.S. History. *The New York Times*, [online] December 11. Available at: <<https://www.nytimes.com/2024/12/11/briefing/us-immigration-surge.html>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).
- Maple Land Immigration Services, 2024. *Plan rivniv immihratsii Kanady na 2025-2027 roky: shcho novoho i shcho tse oznachaie [Canada's Immigration levels plan for 2025–2027: what's new and what it means]*. Available at: <<https://mu.edu.ua/c/enJve>> [Accessed 11 January 2025]. (in Ukrainian).
- McAuliffe, M. and Triandafyllidou, A. (eds.), 2021. *World Migration Report 2022*. Geneva: International Organization for Migration (IOM). [online] 540 p. Available at: <<https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).
- New Zealand Immigration, n.d. *New Zealand skilled residence pathways*. [online] Available at: <<https://www.immigration.govt.nz/new-zealand-visas/preparing-a-visa-application/living-in-new-zealand-permanently/new-zealand-skilled-residence-pathways#summary-of-skilled-residence-pathways>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).
- Stakanov, R.D., 2014. Osoblyvosti mihratsiinoi polityky rozvynenykh krain svitu v XXI st. [Features of migration policy in developed countries in the 21st.]. *Century Investytsii: praktyka ta dosvid*, [online] 15, pp.11-15. Available at: <http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2014/4.pdf> [Accessed 15 January 2025]. (in Ukrainian).
- Stakanov, R.D., 2017. Mihratsiina systema Kanady yak pryklad rozvytku mihratsiinoi systemy, shcho bazuietsia na propozytsii robochoi syly [Canada's migration system as an example of a labor supply-based migration system development]. *Ckhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, [online] 9. pp.14-19. Available at: <http://www.easterneuropebm.in.ua/journal/9_2017/04.pdf> [Accessed 15 January 2025]. (in Ukrainian).
- Statistics Canada, 2023. *Canada's population estimates: Record-high population growth in 2022*. [online] Available at: <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230322/dq230322f-eng.htm>> [Accessed 14 January 2025]. (in English).
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2020. *International Migrant Stock 2020: Destination*. [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 18 January 2025]. (in English).
- U.S. Department of State – Bureau of Consular Affairs, 2022. *Report of the Visa Office 2021, 2022 (tables I, III). Annual Reports*. [online] Available at: <<https://travel.state.gov/content/travel/en/legal/visa-law0/visa-statistics/annual-reports.html>> [Accessed 16 January 2025]. (in English).
- U.S. Department of State – Bureau of Consular Affairs, n.d. *Directory of Visa Categories*. [online] Available at: <<https://travel.state.gov/content/travel/en/us-visas/visa-information-resources/all-visa-categories.html>> [Accessed 16 January 2025]. (in English).

- Vacca, R., Bilecen, B. and Lubbers, M., 2025. Social networks in migration and migrant incorporation: New developments and challenges. *International Migration*, pp.1-16. DOI: 10.1111/imig.13373 (in English).
- Visit World, 2025. *Immigratsiia do Avstralii 2025: kliuchovi zminy v immigratsiyniy systemi v Avstralii 2025, novi vymohy do simeynykh ta partnerskykh viz, porady shchodo pokrashchennia vashykh shansiv na pratsevlashtuvannia [Australia immigration 2025: key changes to the australian immigration system, new requirements for family and partner visas, and advice for improving your employment chances]*. Available at: <<https://visitworld.today/uk/blog/2855/immigration-australia-2025-key-changes-to-the-immigration-system-in-australia-2025-new-requirements-for-family-and-partner-visas-tips-on-improving-your-chances-of-employment#klyucovi-zmini-v-immigraciinii-sistemi-v-avstralii-na-2025-rik>> [Accessed 18 January 2025]. (in Ukrainian).
- Voskoboinyk, V.V., 2024. Migrantsiina polityka Kanady: priorytety transformatsiinykh zmin [Canada's migration policy: priorities for transformational]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 27, pp.93-102. DOI: 10.34079/2226-2822-2024-14-27-93-102 (in Ukrainian).
- World Bank Group, 2025. *World Development Indicators*. [online] Available at: <<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>> [Accessed 16 January 2025]. (in English).
- Y-Axis, n.d. *Calculate your Australian PR points instantly*. [online] Available at: <<https://y-axis.com/skilledimmigrationpointscalculator/australia/>> [Accessed 18 January 2025]. (in English).
- Žaneta Simanavičienė, ed. 2024. *The transformation of the global labor market: globalization discourse. Transformations, challenges and security*. Vilnius : Mykolo Romerio Universitetas. [online] Available at: <<https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/49074>> [Accessed 11 January 2025]. (in English).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2025

Kalinina S. P.

Podunai V. V.

Voskoboinyk V. V.

COUNTRIES OF PERMANENT IMMIGRATION AS A MODERN MIGRATION PHENOMENON

This article analyzes the role of international migration as an integral characteristic of global development. It is noted that, at the current stage, a new migration phenomenon is observed worldwide, characterized by the similarity in countries' approaches to utilizing migration as a factor in ensuring economic growth. The manifestations of international migration at the modern stage are systematically presented, highlighting the migration levers within the labor resource provision system of countries of permanent immigration. The article emphasizes that migration is a multidimensional phenomenon, providing new impetus to the development of globalization and influencing all aspects of the functioning of the world economy and the international labor market.

It is argued that countries' migration policies are typically a reaction to the needs of national labor markets, which determines the leading role of labor migration in the overall system of migration movements.

The US migration policy is noted for its focus on complexity, multi-variability, alignment with the country's needs, and an effective system for controlling the composition of migrants at both state and regional levels.

Certain transformations have been identified in the regulation system of Canada's migration processes in recent years. First, the Canadian government is actively promoting digital innovations to accelerate administrative decision-making and improve service quality. Second, there is increasing competition for talent in the country.

Australia's migration policy is characterized as comprehensive and formalized, focused on the consistent increase in the number of immigrants according to economic needs, and is accompanied by a powerful information campaign.

The goals of New Zealand's immigration policy are outlined, including: replenishing human resources, fostering strong international connections, promoting a culture of entrepreneurship and innovation, complementing skills development and employment strategies, reunifying New Zealand families and meeting humanitarian needs, fulfilling New Zealand's obligations as a member of the international community, maintaining a high level of social cohesion.

It is established that in the US, Canada, Australia, and New Zealand, identified as "countries of permanent immigration," migration policy is viewed as a labor resource factor for economic growth and a means of addressing the issue of labor resource provision.

It is emphasized that migration transformations within the labor resource provision system have a significant impact on the state of the international division of labor.

Keywords: *migration, international migration, migration policy, labor migration, globalization, labor market, international labor market, global division of labor, labor resource factor, labor resource provision.*

УДК 314.15:331.556.4

М. О. Горбашевська
О. Ю. Лелюк

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА МІГРАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ

В статті досліджено феномен становлення і розвитку явища транснаціональної міграції як новітньої форми трудоворесурсного забезпечення в системі глобального ринку праці. Підкреслено, що міжкраїнова міграція як складова глобального ринку праці накладається на транснаціональний характер міжнародних економічних відносин, формуючи явище транснаціоналізації трудоворесурсних потоків, визначаючи глибину і комплексність перетворень в системі світового поділу праці на етапі глобалізації. Наголошено, що транснаціоналізацію трудоворесурсного забезпечення слід розглядати у двох вимірах – як транснаціоналізацію трудоворесурсних потоків на міжкраїновому (міжнародна трудова міграція) і корпоративному (переміщення працівників в рамках внутрішньокорпоративного ринку праці ТНК) рівнях. Зроблено висновок, що глибинна складність процесів трудоворесурсного забезпечення на етапі глобалізації породжує принципово нові процеси трудоворесурсної взаємодії, вибудовуючи множинність проявів міжнародної міграції в системі глобального ринку праці.

Ключові слова: глобалізація, глобальний ринок праці, міжнародна міграція, міжнародна трудова міграція, транснаціоналізація, транснаціональна міграція, трудоворесурсні потоки, транснаціоналізація трудоворесурсних потоків, світовий поділ праці, трудоворесурсне забезпечення.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-26-35

Постановка проблеми. На етапі глобалізації трудоворесурсний чинник перетворюється на головну детермінанту забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на всіх рівнях. Формування глобального ринку праці відбувається на фоні трансформаційних явищ у світогосподарській системі – транснаціоналізації економічної діяльності, виходу трудоворесурсних відносин за межі державних кордонів.

Враховуючи територіальну декомпозицію формування людських ресурсів у міжнародному масштабі, зростає увага до новітніх феноменів трудоворесурсного забезпечення періоду глобалізації – міжнародної міграції як невід’ємної складової формування глобального ринку праці, що накладається на транснаціональний характер міжнародних економічних відносин і змінює світовий трудоворесурсний ландшафт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація міжнародного ринку праці є предметом аналітичного опрацювання з боку міжнародних інституцій – Світового банку (World Bank) (The World Bank, n.d.), Міжнародної організації праці (ILO) (International Labour Organization, 2021; 2015) та ін. Питання глобальних світогосподарських і трудоворесурсних трансформацій знаходяться у фокусі уваги зарубіжних і вітчизняних вчених. Так, К. Schwab і S. Zahidi досліджують роль трудоворесурсного чинника у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік (Schwab and Zahidi, 2020), L. Ventura зосереджує увагу на інтелектуальній компоненті успішності транснаціональних корпорацій (Ventura, 2024), Д. Лук’яненко, А. Поручник, А. Колот аналізують людиноцентричний контекст моделей глобального економічного розвитку (Лук’яненко та Поручник, ред. 2011), С. Калініна, С. Ланська, В. Подунай досліджують трудоворесурсні аспекти міжнародних міграційних переміщень

та питання формування міграційної політики країн (Калініна, Ланська, та Подунай, 2024), Ю. Коровчук зі співавторами вивчає чинники сталості корпоративних стратегій управління людськими ресурсами (Калініна, Хоружий, Лелюк та Коровчук, 2018) та ін.

Разом з тим, посилення проявів транснаціоналізації економічної діяльності на етапі глобалізації активізує процеси міжнародної трудової міграції, що зумовлює необхідність подальшого наукового опрацювання комплексу аспектів трансформації глобального ринку праці в контексті транснаціонального спрямування міжнародних міграційних переміщень.

Метою роботи є дослідження феномену становлення і розвитку явища транснаціональної міграції як новітньої форми трудоресурсного забезпечення в системі глобального ринку праці.

Виклад основного матеріалу. У розвитку міжнародної економіки, особливо останнього її періоду, важливу роль відіграє всеохоплююча і динамічна глобалізація господарського життя як об'єктивний процес виникнення та розвитку зв'язків між національними господарствами різних країн, що охоплює всі сторони суспільного відтворення (Калініна, Михайлишин, Коровчук та Савченко, 2021, с. 16).

Серед найбільш суттєвих ознак економічного глобалізму сучасні дослідники найчастіше відзначають: (Лук'яненко та Поручник, ред. 2011, с. 291)

- виведення економічних інтересів національних суб'єктів господарювання за національно-державні межі;
- вихід національних корпорацій на глобальний ринок, що формується;
- перетворення національних корпорацій у *ТНК*, а відтак – у глобальні корпорації;
- розширення сфери діяльності *транснаціональних* економічних і фінансових структур до рівня глобальних ринків;
- неможливість вирішення більшості економічних та соціальних проблем на обмеженому національному рівні;
- зростаюча залежність економічної ситуації в більшості країн від ситуації у країнах-лідерах глобалізації;
- поширення доларизації національних економік;
- посилення координації національних економічних і фінансових стратегій та політик на глобальному рівні (особливо в галузі торгівлі, фінансів, екології, зайнятості, міграції).

Попри очевидні феномени, глобалізація демонструє асиметричність, нерівномірність, асинхронність та диспропорційність розвитку. З одного боку, глобалізація окреслює шлях ноосферно-технологічного розвитку, в рамках якого відбувається докорінна трансформація суспільного виробництва в напрямі його інтелектуалізації, гуманізації, соціологізації, що зумовлює небачений ефект економічної мультиплікації і вибухового економічного зростання. З іншого, на сучасному етапі перспективи економічного розвитку все більше визначаються моделлю інтелектуальної економіки – економіки, якою управляє інтелектуальний капітал (людський капітал як сукупність знань, навичок та здібностей людини плюс структурний капітал як технічне, інформаційне та організаційне забезпечення реалізації першого) (Лук'яненко та Поручник, ред. 2011, с. 291-292), що загострює кваліфікаційний аспект трудоресурсного забезпечення.

Одним з найбільш потужних проявів глобалізації є утворення транснаціональних корпорацій, діяльність яких має наднаціональний характер, що визначає глибину і комплексність перетворень в сучасній системі світового поділу праці. Мова йде про формування світогосподарського поділу праці, рушійною силою якого виступають екстериторіальні виробничі ланцюги *ТНК*. Таким чином, транснаціоналізація представляє собою систему господарських, трудоресурсних, соціально-трудовак відносин на наднаціональному, національному і корпоративному рівні, з одного боку,

спрямованих на продукування економічного результату у міжнародному масштабі, з іншого – підпорядкованих процесам перерозподілу людського ресурсу в системі глобального ринку праці.

Трансформуючи визначення, надане в монографії під редакцією Д. Лук'яненка та А. Поручника (Лук'яненко та Поручник, ред. 2011, с. 295), можна стверджувати, що загалом *транснаціоналізація* – це найбільш зрілий і завершений етап у процесі інтернаціоналізації господарської діяльності, який характеризується високим рівнем географічної диверсифікованості системи трудових ресурсного забезпечення (інтелектуально-кадровий ресурс), гнучкою організаційною архітектурою із виділенням керівного стратегічного ядра, що продукує єдину бізнес-ідеологію, яка базується на синтезі філософії прагматизму і лібералізму, прагненні корпоративного топ-менеджменту до глобального панування на основі системного цілеспрямованого застосування важелів економічного, соціального, інформаційного впливу.

У висококонкурентному глобальному середовищі вирішальною умовою успішної діяльності ТНК є вирішення питань трудових ресурсного забезпечення, яке накладається на еволюцію концепцій крос-культурного менеджменту міжнародних корпорацій (табл. 1). При цьому слід відзначити, що *транснаціоналізація трудових ресурсного забезпечення* як явище виходить за рамки трудових ресурсного забезпечення ТНК, і її слід розглядати у двох вимірах – транснаціоналізація трудових ресурсних потоків як міжкраїновий аспект переміщення трудових ресурсів (міжнародна трудова міграція) і транснаціоналізація трудових ресурсних переміщень на корпоративному рівні як перерозподіл працівників між структурними підрозділами міжнародних корпорацій (внутрішньокорпоративний ринок праці ТНК).

Таблиця 1

Еволюція концепцій крос-культурного менеджменту міжнародних корпорацій

<i>Автори концепцій</i>	<i>Ключові ідеї</i>	<i>Основні інструменти</i>
1	2	3
<i>Колоніальна концепція (1500-1900 рр.)</i>		
М. Вебер	- ігнорування місцевої культури - особиста мотивація в торгівлі колоніальними товарами	- нав'язування цінностей країн-метрополій - протестантська етика - урядова підтримка власних підприємств у зарубіжній діяльності
<i>Кадрова концепція (1900-1945 рр.)</i>		
Р. Робінсон Г. Форд А. Хаммер	- формування і використання виконавських і управлінських навичок місцевого населення з урахуванням його особливостей	- експансія національних концепцій менеджменту із країн-метрополій до колоній і залежних країн - навчання місцевих працівників і менеджерів нижньої ланки - підготовка місцевих менеджерів середньої ланки у метрополіях
<i>Поведінкова концепція (1950 р. – теп. час)</i>		
К. Ісікава Е. Демінг К. Кунтс У. Оучі Н. Адлер	- виявлення особливостей поведінки менеджерів, що належать до різних національних культур, та врахування крос-культурних відмінностей у взаємодії в рамках глобальних корпорацій	- тотальне управління якістю - крос-культурні особливості управлінських функцій - теорія Z (теорія Оучі) - моделі міжкультурних переговорів
<i>Ціннісна концепція (1968 р. – теп. час)</i>		
Г. Хофстеде Ф. Тромпенаарс Р. Хаус	- кількісне визначення крос-культурних відмінностей та їх використання в управлінській діяльності з метою уникнення конфліктів між носіями різних цінностей	- класифікація цінностей - культурні кластери - корпоративні культури - моделі культури

Продовження табл. 1

1	2	3
<i>Когнітивна концепція (2002 р. – теп. час)</i>		
Н. Холден	- використання крос-культурних відмінностей як найважливішого ресурсу нарощування управлінської результативності глобальних корпорацій	- крос-культурні команди - фасилітатори - крос-культурні технології

Джерело: (Лук'яненко та Поручник, ред. 2011, с. 383-384).

Виникнення явища транснаціоналізації трудових ресурсів – закономірний наслідок глобалізації ринку праці і формування міжнародних міграційних потоків по мірі того, як транснаціоналізація стала формою міжнародного поділу праці, забезпечуючи взаємодію між різними сферами і ланками світового господарства.

Висока динаміка транснаціоналізації зумовила залежність економік різних груп країн від зовнішнього трудових ресурсів. Поглиблення транснаціоналізації економічних систем і формування глобальної моделі поділу праці, з одного боку, посилює міжкраїнові виробничі зв'язки, з іншого – сприяло трансформації міжнародних економічних відносин з міжкраїнових у корпоративні (формування міжнародних корпорацій). Фактично відбулось становлення транснаціоналізації на світовому і транснаціоналізації на корпоративному рівні, об'єднаних і взаємообумовлених перебігом міжнародної трудової міграції на глобальному ринку праці.

Важливість врахування комплексу аспектів трудових ресурсів забезпечення визначається тим, що на етапі глобалізації показники конкурентоспроможності напряму залежать від володіння людськими ресурсами необхідної якості у необхідній кількості. Формування даних ресурсів є достатньо тривалим процесом.

Індекс глобальної конкурентоспроможності демонструє людиноцентричні акценти через індикатори, які характеризують трудовий чинник в системі формування конкурентних переваг (табл. 2): здоров'я і початкова освіта; вища освіта і підготовка кадрів; ефективність ринку праці тощо (Schwab and Zahidi, 2020).

Таблиця 2

Структура індексу глобальної конкурентоспроможності

<i>Людський капітал</i>	<i>Ринкові умови</i>	<i>Технології і інновації</i>	<i>Політичне середовище і створення сприятливих умов для розвитку</i>	<i>Оточуюче середовище</i>
Здоров'я і початкова освіта	Ефективність ринку праці	Технологічна готовність	Державні інститути	Ефективність ресурсів
Вища освіта і підготовка кадрів	Розвиток фінансового ринку	Розвиненість (ускладненість) бізнес-діяльності	Інфраструктура	Управління відновлювальними ресурсами
Соціальна згуртованість	Розмір ринку	Інновації	Макроекономічна стабільність	Екологічна деградація
	Ефективність ринку товарів		Екологічна політика	

Джерело: (Schwab and Zahidi, 2020).

Одночасно обмеженість і світова нерівномірність розміщення людських ресурсів зумовлює активний перерозподіл працівників в системі світового ринку праці (International Labour Organization, 2015). Трудова міграція на сьогодні перетворилась на основний драйвер розвитку глобалізації. Кількість трудових мігрантів у світі невпинно збільшується, становивши у 2020 р. 169 млн осіб (рис. 1).



Рисунок 1. Динаміка кількості трудових мігрантів у світі, 2013-2020 рр., млн осіб
Джерело: (Калініна, Ланська, та Подунай, 2024, с. 47).

Гострота потреби у людських ресурсах необхідної якості в країнах, які утримують і прагнуть утримувати і надалі світове економічне лідерство, зумовлює формування преференційних міграційних режимів, спрямованих на залучення іноземної робочої сили необхідної кваліфікації. Дієвість міграційної політики, орієнтованої на кваліфікований і висококваліфікований сегмент працівників, у поєднання з можливостями професійної самореалізації іммігрантів і забезпеченням гідних умов праці і зайнятості, обумовлює привабливість і відповідно домінування країн з високим рівнем доходу за обсягами залучення трудових мігрантів (рис. 2). Показово, що саме ця група країн лідирує за кількістю штаб-квартир транснаціональних корпорацій (табл. 3), створюючи додаткові чинники переливу робочої сили між країнами через структурні підрозділи ТНК (в рамках внутрішньокорпоративного ринку праці).

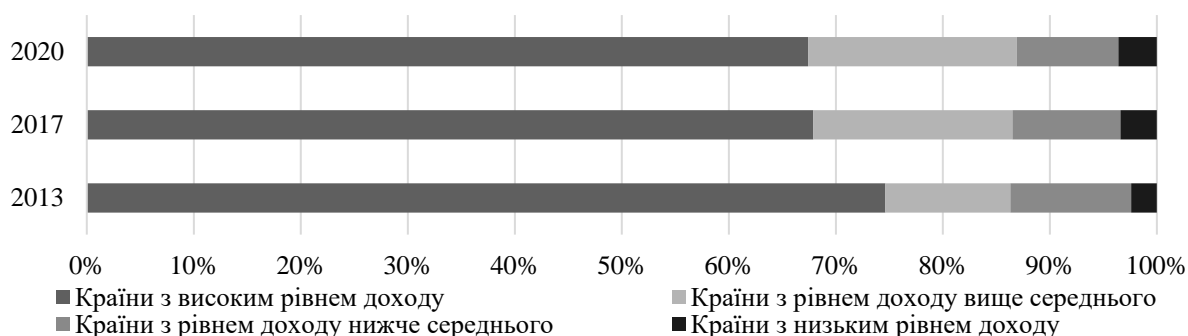


Рисунок 2. Структура розподілу трудових мігрантів за групами країн за рівнем доходу, 2013–2020 рр., %

Джерело: (Калініна, Ланська, та Подунай, 2024, с. 52).

Таблиця 3

Топ-20 найбільших ТНК за величиною ринкової капіталізації, січень 2024 р.

№	Компанія	Країна	Сектор	Ринкова капіталізація, млрд дол. США
1	2	3	4	5
1	Apple	США	Технології	2 827,270
2	Microsoft	США	Технології	2741,700
3	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	Енергетика	2087,400
4	Alphabet	США	Технології	1718,400
5	Amazon	США	Технології	1551,100
6	Nvidia	США	Технології	1183,700
7	Meta	США	Технології	875,700
8	Tesla	США	Технології	792,708

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
9	Berkshire Hathaway	США	Фінанси, виробництво	781,170
10	Eli Lilly	США	Фармація	530,930
11	Broadcom	США	Технології	502,390
12	Unitedhealth Group	США	Страховання	490,950
13	JP Morgan Chase	США	Фінанси	488,665
14	Exxon Mobil	США	Енергетика	430,840
15	Walmart	США	Роздрібна торгівля	422,950
16	Visa	США	Фінанси	414,400
17	Mastercard	США	Фінанси	391,880
18	Procter & Gamble	США	Побутова хімія	344,590
19	TSMC	Китай	Технології	321,140
20	Novo Nordisk	Данія	Фармація	45,097

Джерело: (Ventura, 2024).

Міжнародні переміщення робочої сили в рамках внутрішньокорпоративного ринку праці ТНК дозволяють оптимізувати процеси реінжинірингу персоналу, якісно впливаючи на покращення відтворення робочої сили, і запобігаючи порушенню в бізнес-процесах, спричинених недостатньою кваліфікацією працівників. Напрямки управлінських впливів в даному контексті стосуються: (Калініна, Хоружий, Лелюк та Коровчук, 2018, с. 171)

- впливу на потоки, що забезпечують відтворення персоналу (задоволення потреби в робочій силі);
- впливу на етапи життєвого циклу персоналу (використання робочої сили);
- впливу на кінцеві параметри персоналу (якісні характеристики робочої сили).

Про роль транснаціональної міграції в системі глобального ринку праці свідчить рівень участі у складі робочої сили мігрантів та немігрантів (рис. 3). У всіх групах країн без виключення (країни з високим рівнем доходу, країни з рівнем доходу вище середнього, країни з рівнем доходу нижче середнього, країни з низьким рівнем доходу) рівень економічної активності іноземних працівників є вищим за рівень економічної активності працівників країн призначення. Це свідчить про включення країн з різним рівнем економічного розвитку до міжнародної системи трудових ресурсного забезпечення в рамках глобального ринку праці, підтвердженням чому є регіональний розподіл трудових мігрантів в світі (рис. 4), залучення всіх без виключення регіонів до процесів транснаціональної міграції.

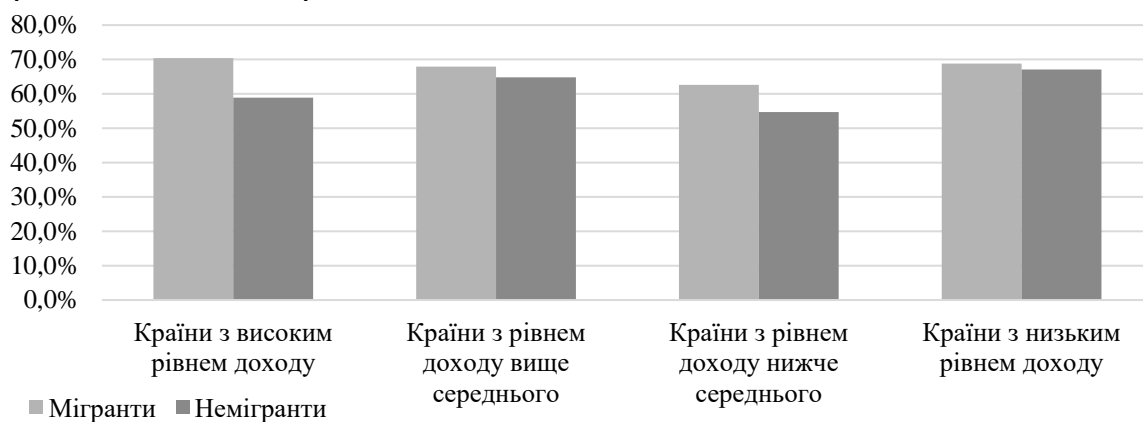


Рисунок 3. Рівень участі у робочій силі мігрантів та немігрантів, розподіл за групами країн за рівнем доходу, 2022 р., % населення віком від 15 років

Джерело: (The World Bank, n.d.).

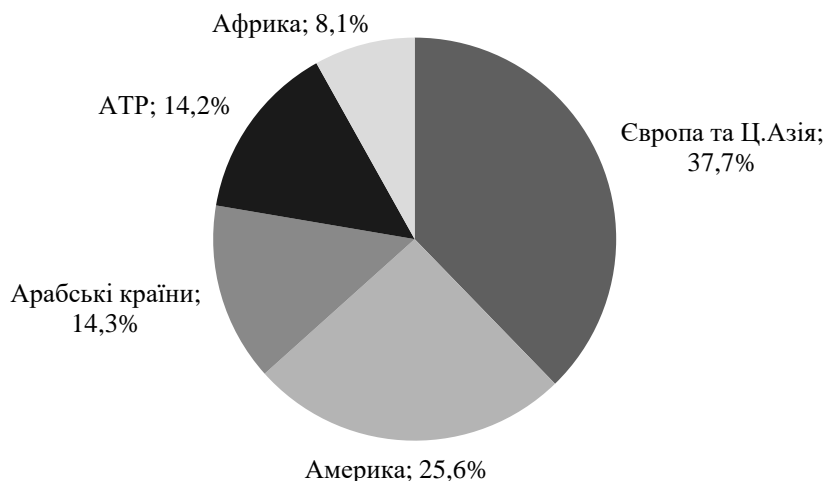


Рисунок 4. Розподіл трудових мігрантів за регіонами світу, 2020 р., %
Джерело: (International Labour Organization, 2021).

Наявні асиметрії трудоворесурсного забезпечення зумовлюють різний ступінь і характер участі країн в системі міжнародних міграційних переміщень. Трудоворесурсні запити розвинених країн як наслідок недостатньої потужності власних демографічних спроможностей накладаються на міжнародний характер трудоворесурсних потреб транснаціональних корпорацій, які мають приналежність переважно до розвинутих країн, впливаючи на формування напрямів міжнародної трудової міграції.

Таким чином, складність і системність взаємозв'язків процесів транснаціоналізації економічної діяльності і міжнародної трудової міграції на сучасному етапі обумовлюють формування феномену транснаціональної міграції як чинника глобальних перетворень на світовому ринку праці.

Висновки. Глибинна складність процесів трудоворесурсного забезпечення на етапі глобалізації породжує принципово нові процеси трудоворесурсної взаємодії, вибудовуючи множинність проявів транснаціональних міграційних переміщень в системі глобального ринку праці.

Висока динаміка транснаціоналізації визначила залежність економік країн від зовнішнього трудоворесурсного забезпечення. Поглиблення транснаціоналізації економічних систем і формування глобальної моделі поділу праці посилило міжкрайнові виробничі зв'язки та сприяло трансформації міжнародних трудоворесурсних відносин. Фактично відбулось становлення транснаціоналізації на світовому і корпоративному рівні, об'єднаних і взаємообумовлених процесами міжнародної трудової міграції на глобальному ринку праці.

Бібліографічний список

- Калініна, С. П., Ланська, С. П. та Подунай, В. В., 2024. *Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України : аналіт. дослідження в рамках проекту «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття»*. Київ.
- Калініна, С. П., Михайлишин, Л. І., Коровчук, Ю. І. та Савченко, Е. О., 2021. *Трансформація трудоворесурсного забезпечення світової економіки: глобалізаційний дискурс*. Вінниця: ТВОРИ.
- Калініна, С. П., Хоружий, Ю. С., Лелюк, О. Ю. та Коровчук, Ю. І., 2018. *Формування корпоративних стратегій управління людськими ресурсами: антикризовий аспект*. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ».

- Лук'яненко, Д. Г. та Поручник, А. М., ред. 2011. *Ресурси та моделі глобального економічного розвитку*. Київ: КНЕУ. [онлайн] Доступно: <<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/739eee22-5de5-4d0e-aaec-c4d6b950c399/content>> [Дата звернення 25 січня 2025].
- International Labour Organization, 2015. *ILO Global Estimates on Migrant Workers: Results and Methodology*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_436343/lang--en/index.htm> [Accessed 25 January 2025].
- International Labour Organization, 2021. *ILO Global Estimates on International Migrant Workers Results and Methodology*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf> [Accessed 25 January 2025].
- Schwab, K. and Zahidi, S., 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery In: World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report. Special edition*. [online] Available at: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf> [Accessed 25 January 2025].
- The World Bank, n.d. *World Development Indicators (dashboard)* [online] Available at: <<https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>> [Accessed 25 January 2025].
- Ventura, L., 2024. World's Largest Companies In 2024. *Global Finance Magazine*, [online] September 18. Available at: <<https://gfmag.com/data/biggest-company-in-the-world/>> [Accessed 25 January 2025].

References

- International Labour Organization, 2015. *ILO Global Estimates on Migrant Workers: Results and Methodology*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_436343/lang--en/index.htm> [Accessed 25 January 2025].
- International Labour Organization, 2021. *ILO Global Estimates on International Migrant Workers Results and Methodology*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf> [Accessed 25 January 2025].
- Kalinina, S.P., Khoruzhyi, Yu.S., Leliuk, O.Yu. and Korovchuk, Yu.I., 2018. *Formuvannia korporatyvnykh stratehii upravlinnia liudskymy resursamy: antykryzovyi aspekt [Formation of corporate human resource management strategies: anti-crisis aspect]*. Vinnitsia: TOV «TVORY». (in Ukrainian).
- Kalinina, S.P., Lanska, S.P. and Podunai, V.V., 2024. *Analiz mihratsiinoi polityky derzhav: oriientyry dlia Ukrainy : analit. doslidzhennia v ramakh proiektu «Viziia – 2033: «Zberezhennia i rozvytok trudovykh resursiv Ukrainy v naiblyzhche desiatylittia» [Analysis of state migration policies: guidelines for Ukraine: analytical study within the project "Vision – 2033: preservation and development of Ukraine's labor resources in the coming decade"]*. Kyiv. (in Ukrainian).
- Kalinina, S.P., Mykhailyshyn, L.I., Korovchuk, Yu.I. and Savchenko, E.O., 2021. *Transformatsiia trudoresurnoho zabezpechennia svitovoi ekonomiky: hlobalizatsiinyi dyskurs [Transformation of the labor supply of the world economy: globalization discourse]*. Vinnitsia: TOV «TVORY». (in Ukrainian).

- Lukianenko, D.H. and Poruchnyk, A.M., eds. 2011. *Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku [Resources and models of global economic development]*. Kyiv: KNEU. [online] Available at: <<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/739eee22-5de5-4d0e-aaee-c4d6b950c399/content>> [Accessed 25 January 2025]. (in Ukrainian).
- Schwab, K. and Zahidi, S., 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery In: World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report. Special edition*. [online] Available at: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf> [Accessed 25 January 2025].
- The World Bank, n.d. *World Development Indicators (dashboard)* [online] Available at: <<https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>> [Accessed 25 January 2025].
- Ventura, L., 2024. World's Largest Companies In 2024. *Global Finance Magazine*, [online] September 18. Available at: <<https://gfmag.com/data/biggest-company-in-the-world/>> [Accessed 25 January 2025].

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025

Gorbashevskaya M. O.
Lelyuk O. Yu.

TRANSNATIONAL MIGRATION AS A PHENOMENON OF THE GLOBAL LABOR MARKET

This article is dedicated to a comprehensive study of transnational migration as a key phenomenon shaped by the processes of globalization and the transformation of the global labor market. The essence of globalization is analyzed as an objective but asymmetric and uneven process that leads to the expansion of economic interests beyond national borders, the transformation of national corporations into TNCs, and the formation of an intellectual economy. In this context, the role of human capital, as a collection of human knowledge, skills, and abilities, is growing, which sharpens the qualification aspect of labor resource provision.

It is investigated that one of the most powerful manifestations of globalization is the formation of transnational corporations, whose activities determine the depth of transformations in the system of the international division of labor. The authors argue that the transnationalization of labor resource provision has two dimensions: an inter-country aspect (international labor migration) and an intra-corporate level (the redistribution of employees within TNCs). It is noted that transnationalization as a phenomenon is a natural consequence of the globalization of the labor market, which determines the dependence of the economies of various countries on external labor resource provision.

The article analyzes the dynamics of international labor migration, which is constantly growing (up to 169 million people in 2020), and emphasizes that it is the main driver of globalization. It is demonstrated that high-income countries dominate in the volume of attracting migrants, which correlates with the location of the headquarters of the largest TNCs. Based on statistical data, including reports from the World Bank and the International Labour Organization, it is proven that the economic activity rate of foreign workers is higher than that of non-migrants in all country groups, which confirms the systematic nature of international labor resource interaction.

Particular attention is paid to the analysis of the migration policies of developed countries such as the USA, Canada, Australia, and New Zealand, which are identified as "countries of permanent immigration." It is substantiated that their migration policy is a strategic labor resource factor for economic growth and a means of solving the problem of providing a qualified workforce.

It is concluded that transnational migration is a multi-dimensional and complex phenomenon that forms a new factor for global transformations in the world labor market. It significantly affects all aspects of the functioning of the world economy, requiring a systemic and comprehensive approach to regulation at both the national and corporate levels.

Keywords: *globalization, global labor market, international migration, international labor migration, transnationalization, transnational migration, labor flows, transnationalization of labor flows, global division of labor, labor supply.*

УДК 339.9

Ю. В. Гук

ПРОСТОРОВА РЕФЛЕКСІЯ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ

У статті досліджено аспекти просторової організації економічного освоєння міжнародних туристичних потоків, проаналізовано актуальний стан світового туристичного ринку та вплив на нього пандемії COVID-19, відстежено сучасні світові тренди попиту на туристичні продукти також зафіксовані уподобання вітчизняних туристів в умовах війни та відповідь на їх зміну зацікавленими сторонами реалізації проектів туристичних дестинацій, встановлено чинники надмірного туризму та відстежено механізми, які йому запобігають. Встановлена дуальна роль інформаційних технологій (ІТ), які з одного боку протидіють надмірному туризму, а з іншого полегшують туристам доступ до дестинацій.

Зроблено висновок щодо поширення явища просторової поляризації надання туристичних послуг в ринкових країнах та виділено три її складові, а саме подорожчання нерухомості та її оренди, надмірний гамір (антропогенний тиск), «перехоплення» онлайн-туристичними агентствами (ОТА) клієнтів закладів тимчасового поселення.

***Ключові слова:** Світова Організація Туризму ООН, зацікавлені сторони, туристичний продукт, світовий туристичний ринок, міжнародний туризм, надмірний туризм, глемпінг, туристична дестинація, сталий розвиток.*

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-36-47

Постановка проблеми. Основними характеристиками та аспектами просторової рефлексії міжнародних туристичних потоків є географічна концентрація у регіонах і країнах, які володіють високим туристичним потенціалом, дорожно-транспортна інфраструктура, що сприяє формуванню певних напрямків, рівень доходів, цінова доступність, наявність туристичних сервісів, які й визначають обсяг міжнародних туристичних прибуттів. Так регіони, стейкхолдери яких активно розвивають туризм, приваблюють більше туристів і створюють нові потоки, інтенсивність яких сприяє економічному зростанню приймаючих країн та регіонів. Загалом, ідентифікація просторової рефлексії допомагає планувати туристичну політику, розвивати інфраструктуру і стимулювати сталий туризм на глобальному та регіональному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Просторову різноманітність туризму в країнах Європейського Союзу досліджували А. Неджолка, М. Роман, М. Роман (Roman, Roman and Niedziółka, 2020), вітчизняна вчена Г.Горіна (Горіна, 2017) розглядає поляризацію в туризмі, як скупчення доцільної діяльності з надання туристичних послуг на рекреаційно-туристичних територіях, проте питання просторової організації освоєння туристичних потоків не увійшли до кола їх наукових інтересів.

Постановка завдання. Аналізування і осмислення просторових та економічних аспектів поширення туристичних рухів між країнами та регіонами дозволяє зрозуміти, як територіальні фактори, інфраструктура, культурні зв'язки та економічний розвиток впливають на розподіл туристичного трафіку світом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У січні 2021 р. у Світовій Організації Туризму констатували, що криза в сфері туризму через пандемію COVID-19 стала найсильнішою за всю історію. Згідно Світовому Барометру Туризму ООНСОТ (WTB UNWTO), падіння міжнародних подорожей означало втрату експорту в розмірі 1,3 трл.

дол. США, що більш ніж 11 разів перевищує втрати під час глобальної економічної кризи 2009 р. Пандемія поставила під загрозу 100-120 млн. робочих місць у сфері туризму, більшість з яких були на малих та середніх підприємствах (UN Tourism, 2021).

Л. Бартон (Barton, 1993, с. 2) вважає кризу «широкомасштабною, непередбаченою подією, яка веде до потенційно негативних результатів». Водночас не всі системні кризи є руйнівними, більше того, їх можуть створювати штучно з метою стимулювання урядів держав до прояву позитивних ініціатив. Також часто криза це короткострокове «вікно можливостей» для революційних змін (Юркова, 2008), що власне є квінтесенцією розвитку.

Так Г. Ортіна (Ортіна, 2015) глобальну економічну кризу 2008-09 рр. трактує, як перебудову відносин між фінансовим капіталом, товарним виробництвом і сферою послуг, зміну пріоритетів у виборі засобів виробництва, яка змінила структуру світової економіки, де сфера послуг стала переважаючою. Ця наукова позиція важлива для нашого дослідження з аспекту провідної ролі та чільного місця туристичної індустрії у сфері послуг, а власне туристичний продукт є комплексом послуг і товарів, матеріальних і нематеріальних благ та ресурсів, призначених для туристичного споживання, що реалізуються на ринку туристичних послуг (Любіцева, 2003).

По при усталене бачення туристичної індустрії як середовища робочих місць, що не потребують високої кваліфікації, її розвиток забезпечується інкорпорацією інформаційних технологій (ІТ), які, як і у разі матеріального виробництва, значно підвищують ефективність всієї системи. Зокрема ІТ-платформи надають туристам інформацію про ціни, умови, можливості тощо під час подорожі, що суттєво збільшує прозорість функціонування сфери міжнародного туризму.

Так внесок індустрії туризму до світового ВВП у 2019 р. становив 10,4 %, проте через пандемію коронавірусу в 2020 р. він скоротився до 5,5 %. Звіт Світової ради з туризму та подорожей (WTTC), підготовлений спільно з Oxford Economics охоплює вплив пандемії на туризм у 185 країнах і 25 географічних або економічних регіонах світу. У 2019 р. внесок туризму у світову економіку становив 9,2 трлн дол. проте в 2020 р. сектор втратив майже 4,5 трлн дол., а його внесок у світовий ВВП скоротився на 49 %. При цьому загальне уповільнення світової економіки склало 3,7 %, – йдеться у звіті. Як зазначають у WTTC, до пандемії на міжнародний туризм, включно з його прямим і непрямим впливом, припадало кожне четверте нове робоче місце в світі і 10,6 % усіх робочих місць (334 млн). «У 2020 р. в сфері туризму було скорочено майже 62 млн або 18,5 % робочих місць. Загроза втрати ще більшої кількості робочих місць зберігається і без повного відновлення міжнародних подорожей їх навряд чи вдасться зберегти», – наголошується в звіті WTTC.

У 2019 р. під час поїздок мандрівники витратили 1,7 трлн дол., що становило майже 7 % загального експорту і 27,4 % експорту послуг. У 2020 р. витрати туристів на подорожі у своїх країнах, за даними WTTC, скоротилися на 45 %, а витрати під час зарубіжних поїздок – майже на 70 % (Інтерфакс-Україна, 2021).

Проте у 2023 р. країни світу відкрили свої кордони та зняли обмеження на подорожі у відповідь на офіційне завершення пандемії COVID-19. Водночас з початку 2022 р. в географічному центрі Європи триває збройна агресія РФ проти України, що серйозно пригальмувало розвиток міжнародного туризму не лише в країнах чорноморського басейну, але й в тих, де бізнес активно залучав громадян України до надання туристичних послуг.

У звіті Світового Економічного Форуму 2023 р. йдеться, що ризик зростання вартості життя домінуватиме над іншими викликами в найближчі два роки, проте зміна клімату залишається найбільш довгостроковою проблемою. Власне криза вартості життя, спровокована пандемією COVID-19 і війною Росії в Україні, полягає в зростанні цін на продовольство та енергоносії по всьому світу.

Так у дворічній перспективі експерти СЕФ виділили як основний ризик подорожчання вартості життя, на другому місці – природні катастрофи, зокрема пов’язані з екстремальними температурами. Загалом у п’ятірці основних ризиків – зростання гео економічної конфронтації, провал спроб пом’якшити зміни клімату, поляризація суспільства. Водночас у 10-річній перспективі ризик подорожчання вартості життя перестане входити в десятку, найбільша загроза буде виходити від провалу спроб пом’якшити зміну клімату (Фінансовий клуб, 2023).

Так пандемія COVID-19 призвела до змін у вподобаннях туристів і моделях подорожей, які пропонує бізнес. Питання здоров’я та безпеки стали першочерговими для мандрівників, що призвело до підвищеного попиту на активний відпочинок на природі, екотуризму та інших ековаріантів подорожей. Через обмеження на міжнародні подорожі набули популярності внутрішній та регіональний туризм, які до пандемії значно поступалися в темпах розвитку міжнародному туризму.

Сталий розвиток нині став ключовим напрямком у туристичній індустрії. Туристи все частіше шукають еко та соціально відповідальні варіанти подорожей. Туристичні дестинації та постачальники послуг гостинності впроваджують екопрактики, щоб зменшити антропогенний вплив на навколишнє середовище, захистити природні та культурні ресурси від надмірного виснаження, а також підтримати економічні ініціативи територіальних громад.

Проте в 2024 р. згідно світовому туристичному барометру ООН з туризму в світі вже було зареєстровано 1,4 млрд міжнародних туристських прибуттів, що вказує на фактичне відновлення (99 %) допандемічного рівня. Таким чином міжнародний туризм вийшов із найгіршої кризи в історії сектора (табл. 1).

Таблиця 1

Міжнародні туристичні прибуття, світ і регіони*

	2021	2022	2023	Чер.2024
Світ	-69 %	-34 %	-11 %	-4 %
Європа	-59 %	-20 %	-5 %	-1 %
Азія і Тихоокеанський регіон	-93 %	-75 %	-35 %	-18 %
Америка	-63 %	-29 %	-9 %	-3 %
Африка	-72 %	-31 %	-4 %	7 %
Близький Схід	-58 %	-5 %	31 %	26 %

*складено автором на основі даних (UN Tourism, 2025)

У 2024 р. глобальні дестинації прийняли більше міжнародних туристів, ніж до пандемії, а витрати туристів стрімко зростали. Це означає збільшення на 11 % порівняно з 2023 р., або на 140 млн більше міжнародних туристичних прибуттів. Результати зумовлені сильним попитом після пандемії, надійними показниками великих вихідних ринків і постійним відновленням напрямків в Азії та Тихоокеанському регіоні. Близький Схід, Європа та Африка у 2024 р. показують найкращі результати порівняно з 2019 р. Очікується, що зростання триватиме протягом 2025 р. завдяки високому туристичному попиту, що сприяє соціально-економічному розвитку як зрілих, так і нових туристичних напрямків. Це вказує на величезну відповідальність туристичного сектору за прискорення трансформації, ставлячи людей і планету в центр розвитку туризму.

У 2024 р. більшість напрямків, які повідомляють щомісячні результати, перевищили рівень до пандемії. Доступні дані показують, що кілька напрямків показують двозначне зростання порівняно з 2019 р. Так Сальвадор (+81 %), Саудівська Аравія (+69 %), Ефіопія (+40 %), Марокко (+35 %), Гватемала (+33 %) і Домініканська Республіка (+32 %) значно перевищили допандемічний рівень за повні дванадцять

місяців 2024 р. Катар (+137 %), Албанія (+80 %), Колумбія (+37 %), Андорра (+35 %), Мальта та Сербія (обидві +29 %) отримали значне зростання протягом жовтня або листопада 2024 р. порівняно з тими самими десятима-одинадцятьма місяцями 2019 р.

Повне відновлення міжнародного туризму у 2024 р. також відображається на інших галузевих показниках. За даними UN Tourism Tracker, міжнародні повітряні пропуски та авіасполучення практично відновилися допандемічного рівня до жовтня 2024 р. (IATA). Глобальні показники заповнюваності житла досягли 66 % у листопаді, трохи нижче 69 % у листопаді 2023 р. (на основі даних STR). Надходження від міжнародного туризму значно зросли в 2024 р. після того, як у 2023 р. практично вже досягли попандемічного рівня в реальному вираженні (з поправкою на інфляцію та коливання обмінного курсу). У 2024 р. надходження досягли 1,6 трлн. доларів США, що приблизно на 3 % більше, ніж у 2023 р., і на 4 % більше, ніж у 2019 р. (реальний вираз), за попередніми оцінками.

У міру стабілізації зростання середні витрати поступово повертаються до допандемічних значень, від майже 1,4 тис. дол США на кожне міжнародне прибуття у 2020-21 рр. до приблизно 1,1 тис. дол США у 2024 р., що все ще вище середнього показника в 1 тис. дол США до пандемії. Загальний експорт від туризму (включаючи пасажирські перевезення) досяг рекордних 1,9 трлн. доларів США у 2024 р., за попередніми оцінками, приблизно на 3 % більше, ніж до пандемії (у реальному вимірі).

Декілька напрямків повідомили про значне зростання надходжень від міжнародного туризму протягом перших дев'яти-одинадцяти місяців 2024 р. Серед них Кувейт (+232 %), Сальвадор (+206 %), Саудівська Аравія (+148 %), Албанія (+136 %), Сербія (+98 %), Республіка Молдова (+86 %) і Канада (+70 %), усе в місцевих валютах. Ці країни також отримали двозначне зростання надходжень у 2024 р. порівняно з 2023 р. Серед п'ятірки найбільших світових прибутків від туризму Сполучене Королівство (+40 %), Іспанія (+36 %), Франція (+27 %) та Італія (+23 %) зафіксували значне зростання за перші дев'ять-одинадцять місяців 2024 р. порівняно з 2019 р..

Дані про витрати на закордонні туристичні поїздки відображають ту саму тенденцію, так Німеччина, Велика Британія (обидві +36 % порівняно з 2019 р.), Сполучені Штати (+34 %), Італія (+25 %) та Франція (+11 %). Витрати з Індії залишалися високими в першій половині 2024 р. (+81 % порівняно з рівнями 2019 р.) після надзвичайного зростання в 2023 р. В UN Tourism очікують, що у 2025 р. кількість міжнародних туристів зросте на 3–5 % порівняно з 2024 р., якщо припустити, що в Азії та Тихоокеанському регіоні триватимуть відновлення та стабільне зростання як і в більшості інших регіонів. Це передбачає, що глобальні економічні умови залишаться сприятливими, інфляція продовжить знижуватися, а геополітичні конфлікти не загостряться. Прогноз відображає стабілізацію темпів зростання після значного відновлення міжнародних прибуттів у 2023 р. (+33 % порівняно з 2022 р.) та 2024 р. (+11 % порівняно з 2023 р.).

Останній Індекс впевненості в туризмі UN Tourism підтверджує ці позитивні очікування. Близько 64 % членів Групи експертів UN Tourism бачать «кращі» або «набагато кращі» перспективи на 2025 р. порівняно з 2024 р. Приблизно 26 % очікують подібних показників у своєму напрямку, тоді як лише 9 % вважають, що 2025 р. буде «гіршим» або «набагато гіршим», ніж минулого року.

Однак економічні та геополітичні труднощі продовжують створювати значні ризики. Більше половини респондентів вказують на високі витрати на транспорт і проживання та нестабільність цін на нафту, як основні виклики, з якими зіткнеться міжнародний туризм у 2025 р. На цьому тлі очікується, що туристи продовжуватимуть шукати прийнятне співвідношення ціни та якості.

Водночас геополітичні ризики (крім триваючих конфліктів) викликають дедалі більше занепокоєння у Групі експертів, які поставили їх на третє місце після економічних. Екстремальні погодні явища та нестача персоналу також є критичними проблемами, займаючи четверте та п'яте місце серед факторів, визначених Групою експертів. У 2025 р. критично важливим буде баланс між зростанням і стійкістю, що відображено у двох основних тенденціях, визначених Групою експертів: використання екометодів у звичних турах та пошук менш завантажених напрямків (UN Tourism, 2025).

Таким чином до «світової кризи вартості життя», додалися нові виклики, що може потягнути зменшення обсягів глобальних витрат на в'їзний туризм. Туристичні оператори, рефлексуючи ситуацію, намагаються створювати продукти, які ґрунтуються на цінностях туристів та можуть максимально їх зацікавити. Все частіше вибір подорожі відображає інтереси та переконання туриста, а не модний тренд. Зокрема активно зростає популярність системи міксподорожей (або «bleisure» які поєднують бізнес та відпочинок). Такий мікс значно ускладнить ідентифікацію туриста, оскільки складно визначити, яку частку поїздки він використає для оплачуваної роботи, а яку для власне туризму, що зайвий раз доводить потребу трансформації організації та обліку туристської діяльності.

Експерти сфери гостинності прогнозують у 2023–2027 рр. зростання привабливості туристичних маршрутів, які базуються на спорті, екотуризмі та здоровому способі життя. Пляжний відпочинок, пригодницький та зелений туризм й надалі матиме попит (понад 50 % подорожей), адже після пандемії продовжує зростати привабливість відпочинку на природі. Так 57,3 % міжнародних туристів відзначили, що під час подорожі готові платити більше за екопродукти або постачання місцевих продуктів харчування та напоїв, використання альтернативних джерел енергії, компенсацію викидів вуглецю та справедливую оплату праці робітників сфери гостинності (Visit World Today, 2023).

Тут потрібно зазначити, що така готовність не більше ніж декларація про наміри, оскільки ніщо не заважає іноземним туристам це зробити, а не вести мову про несправедливу оплату праці чи брак місцевих продуктів харчування в меню. Саме не відповідність якості місцевих продуктів харчування та напоїв стандартам розвинених країн змушують туроператорів завозити їх, а питання безпеки – винаймати охорону, що суттєво збільшує витрати на туристичну поїздку до екзотичних країн.

Також в опитуванні близько 24 тис. туристів проведеному популярним сервісом з бронювання житла Booking.com. більшість віддали перевагу «здоровим» подорожам ближче до природи та сімейному відпочинку. Так основними туристичними трендами на 2023 р. за версією Booking.com. були:

1. Off-grid (поза мережею) подорож. Нині багато мандрівників готові відключити свої девайси від інтернету і залишитися на одинці з природою. Майже 60 % опитаних туристів вказали, що прагнуть відпочити в режимі «оф-ґрід». Приблизно стільки ж опитаних зацікавлені в отриманні навичок виживання в дикій природі, таких як розведення багаття, облаштування житла, пошук їжі тощо. Очевидно, популярність кемпінгу, а також екотурів з гідом і комфортабельних «глемпінгів» буде продовжувати зростати.

Нині категорія туристів, яка любить розкіш, часто уникає готелів із їх переповненими лобі проте, звикши до комфорту, вони не бажають від нього відмовлятися. Натомість, туристичний ринок запропонував альтернативу, яка поєднує в собі сервіс і зручності висококласного курорту з усамітненням і спокоєм кемпінгу. Термін «глемпінг» був введений у 2005 р. і є портманто слів «гламурний» і «кемпінг», означаючи проживання в певному закладі тимчасового поселення на відкритому просторі (намети, юрти, будиночки на деревах тощо) і можливість користуватися додатковими послугами, зручностями, схожими на курортні, та займатися різними видами рекреаційної діяльності (Pavlenko, M., 2022).

2. Культурний досвід. В 2023 р. майже 75 % туристів у своїй наступній поїздки бажають вийти із зони комфорту, щоб ближче познайомитися з новими культурами, гастрономією, мовами, а також подорожувати недооціненими туристичними напрямками по всьому світу. Постійний розвиток технологій продовжує формувати та трансформувати індустрію подорожей, пропонуючи нові можливості та покращуючи загальний досвід подорожей як для туристичних компаній, так і для туристів. Впровадження цифрових технологій у міжнародний туризм справило значний вплив на індустрію, революціонізувавши спосіб планування, бронювання та отримання досвіду мандрівниками. Зокрема такі онлайн-туристичні агентства (ОТА), як Expedia, Booking.com, Airbnb тощо змінили те, як люди бронюють житло, авіаквитки та інші туристичні послуги. Мандрівники можуть порівнювати ціни, читати відгуки та зручно бронювати зі своїх комп'ютерів або мобільних пристроїв.

Так Airbnb порушив традиційний стан справ в готельній індустрії, запропонувавши власникам житла платформу для здачі вільної частки нерухомості мандрівникам. Це надало туристам більше варіантів тимчасового поселення за доступнішими, ніж в готелі цінами. Також, це дозволило туристам ознайомитися з дестинаціями з точки зору місцевих громад та сприяло зростанню пізнавальних подорожей.

Airbnb, і, певною мірою, Booking.com (розділ про альтернативне житло) заохочували культуру однорангового обміну, за якої відвідувачі можуть безпосередньо взаємодіяти з власниками житлової нерухомості. Ця зміна створила більш персоналізований та автентичний досвід подорожі, оскільки туристи можуть отримувати від місцевих жителів гострономічні та шопінгові рекомендації, а також більш повну інформацію (місцеві легенди) про визначні пам'ятки.

3. Близько 90 % опитаних туристів вказали, що зацікавлені у відпочинку в дестинаціях, з якими їх пов'язують спогади.

4. Оздоровчі подорожі – це ніша в туристичній індустрії, яка нині переживає бурхливе зростання.

5. Поїздки за списком побажань, оскільки туристи усвідомили, що життя занадто коротке, щоб відкладати свої мрії на потім. Майже 50 % мандрівників зізналися, що готові витратити більше, щоб отримати від своєї відпустки максимум (Travel Off Path, 2022).

В умовах тривалої війни громадянам України потрібні місця для відпочинку, відновлення сил і ретриту. Дослідження компанії Gradus на кінець 2023 р. показало, що більшість опитаних брали відпустку впродовж останніх трьох років з них 49 % відпочивали лише в Україні, а 46 % – як в Україні, так і за кордоном.

Проте перед початком пандемії COVID-19, щороку лише від 300 до 400 тис. українців купували тури через туристичні агентства або онлайн-сервіси. Окрім того, значна кількість українців нині здебільшого користуються альтернативними способами бронювання та подорожей, що ускладнює точний підрахунок, проте це все одно значно менше 46 %. Конкретних офіційних даних про кількість куплених путівок за кордон за останні роки у відкритих джерелах немає, але виходячи із економічних показників (ВВП на особу, єдиної тарифної сітки заробітної плати) можна з високою мірою ймовірності вважати цю кількість об'єктивною. Так посадовий оклад найвищого 25-го тарифного розряду в 2025 р. становить 14 тис. 409 грн., що за курсом НБУ близько 300 євро (Онищенко, 2025). Тобто попит на послуги внутрішнього туризму в Україні, ціни на які за ринковою логікою є вищими ніж у більш розвинених країнах становлення ринку є дуже низьким.

І коли нині ведуть мову про те, що українці віддають перевагу відпочити в Закарпатській, Львівській чи Івано-Франківській областях та зростання попиту на замські рекреаційно-туристичні комплекси не лише Заходу України, але й у Київській

області, то це рефлексує їх переорієнтацію на внутрішній туризм в умовах ускладнення паспортних формальностей. В девелоперсько-інвестиційній компанії Arha Group вважають, що у форматі відпочинку вихідного дня українці надають перевагу готельним комплексам, які розташовані за кілька годин їзди до місця призначення.

Так в групі компаній Ribas Hotels Group виділили кілька напрямів, які зараз набувають популярності серед українських туристів. Там зазначають, що все більше туристів піклуються про оздоровлення та підтримку організму. Однак попри активний попит можливостей для такого відпочинку не так багато, зокрема через високу вартість, що описує стан ринку продавця де більш активними агентами ринку мають бути туристи.

Саме пропозиція глемпінгу певною мірою поліпшила ситуацію на ринку туристичних послуг. У 2023 р. в Івано-Франківській області розпочалось будівництво комплексу – ROTAУ від Arha Group, як місця для відновлення, внутрішнього перезавантаження та єднання з природою. Експерти турбізнесу вважають, що головними критеріями для рекреаційної нерухомості нині є вдала геолокація, наявність необхідної інфраструктури в межах того чи іншого продукту (чи це гірськолижна інфраструктура, літня, бізнес-інфраструктура тощо). Так поблизу курорту Буковель будується готельний комплекс AMA Family Resort, який пропонує відпочивальникам проживання в котеджах та апартаменти, ресторан, SPA-зону, терасу, видові майданчики тощо. Також готель пропонує інвестиційні можливості для українців. Так, з початковим внеском від 29,8 тис. дол. можна отримувати дохідність до 17 % річних. Фахівці готельного бізнесу вважають, що український турист стає все більш вибагливим і вибирає для відпочинку місця, які поєднують цікаву концепцію та якісний сервіс за адекватну ціну. Також вони вказують на необхідність зважати на ціну, яку інвестори готові заплатити, взаємодію з місцевою громадою та вирішенні проблем у взаємодії з місцевою владою на основі чітких і прозорих правил гри (Економічна правда, 2025). Тобто представники бізнесу, який у демократичних суспільствах влада має підтримувати за ознакою, вказують на наявність проблем, які потрібно вирішувати з органами місцевої влади на основі «чітких і прозорих правил».

Дестинації України перебувають на перших трьох стадіях моделі життєвого циклу туристичної території Butler's TALC (Tourism Area Life Cycle) (Butler, 1980), і в цій ситуації сфера гостинності підпадає під дію зростаючої віддачі від масштабу і цілком об'єктивно відсутні справжні протести місцевих жителів проти надмірного туризму, швидкими темпами зростають туристичні потоки. Триває активна забудова вільних ділянок об'єктами готельно-ресторанної інфраструктури та збільшуються інвестиції в туристську діяльність. Зростає роль зовнішніх туроператорів, на ринку турпослуг домінує комерціалізація, починається втрата автентичності місцевих традицій.

Натомість такі глобальні дестинації, як Венеція, Амстердам, Париж тощо, вразив овертуризм, а їх постійні жителі мають проблеми із стрімким зростанням цін на оренду житлової нерухомості, що провокує масові протести. Так у Барселоні протестувальники узгоджують свої виступи з італійськими та португальськими групами, стверджуючи, що неконтрольований туризм призводить до стрімкого зростання цін на житло і змушує людей залишати свої райони. Подібні демонстрації відбулися в інших регіонах Іспанії, зокрема на Ібіці, в Малазі, Пальма-де-Майорці, Сан-Себастьяні та Гранаді. Протести в Італії відбулися в таких містах, як Генуя, Неаполь, Палермо, Мілан і Венеція (Martinez, Cantero and Piovacari, 2025).

Так уряд Іспанії заявив, що більше не може ігнорувати проблеми, які для жителів країни створює надмірний туризм. Проте туризм є ключовим сектором іспанської економіки, яка торік зростала найшвидше за всі великі розвинені ринкові економіки – на 3,2 %, а цього року, за прогнозами Банку Іспанії, зростатиме на 2,4 %, що значно випереджає середній показник по Єврозоні в 0,9 %. Майже 100 млн. туристів, яких Іспанія планує прийняти цього року ілюструє привабливість країни, але це також є

викликом, який стоїть перед відповідними державними структурами з аспекту роботи з туристами та забезпечення хорошого досвіду для них та водночас припинення зростання цін на послуги та оренду житла для місцевих жителів. Так уряд Іспанії планує запровадити податок на додану вартість за короткострокової оренди житлової нерухомості туристами у розмірі 21 %, аби стримати їх наплив (Naishadham, 2025).

Проте незаконну оренду квартир важко ідентифікувати, оскільки вони можуть бути вказані на кількох веб-сайтах або використовувати справжній номер ліцензії на іншу нерухомість. У Барселоні Airbnb неодноразово штрафували за розміщення на сайті неліцензійної оренди. Подібна ситуація повсякчас трапляється в популярних туристичних напрямках Європи. Органи місцевого самоврядування виявляють, що використання звичайних методів недостатньо для вирішення цієї складної проблеми. Проте використовуючи передові технології, міста мають під рукою цінний ресурс, який допомагає швидко й ефективно боротися з незаконною задачею в оренду квартир туристам.

Так Bismart запропонувала абсолютно нове інтелектуальне рішення, розроблене спеціально для ситуації виявлення фактів оренди квартир для подальшої неліцензованої здачі туристам. Цей інструмент збирає дані з багатьох джерел, і незалежно від того, на якому сайті вказано незаконну оренду її можна відстежити та ідентифікувати. Ця зручна платформа скорочує час, який витрачається на тривалі офісні перевірки, і безпосередньо надає відповідним службам потрібну інформацію (Bismart, 2025).

Водночас у відповідь на критику з боку місцевих регулювальних органів та мешканців, що послуги платформи з короткострокової оренди житла Airbnb призводять до переповненості та житлової кризи в популярних туристичних місцях вона звинуватила в надмірному туризмі в Європі готельну індустрію. Видання Financial Times зазначає, що останніми роками платформи, які дають змогу здавати житло туристам у короткострокову оренду, як-от Airbnb, Vrbo і Booking.com, зазнавали критики за те, що житло стало менше доступним для місцевих жителів та за виснаження запасів води. Так статистика ЄС показує, що у 2024 р. 63 % іноземних туристів зупинилися в готелях. В Airbnb зазначили, що урядові заходи щодо обмеження короткострокової оренди не вирішують проблеми, які спричиняє надмірний туризм, а короткострокова оренда навпаки допомагає зменшити переповненість атрактивних районів, спрямовуючи туристів у менш відвідувані місця.

Проте це на думку дослідників Вестмінстерського університету призводить до поширення галасливого нічного життя, зростання цін на житло і переповненого громадського транспорту в житлових районах. Інші гравці ринку короткострокової оренди житла скаржаться, що лобістський підхід Airbnb ризикує загострити напруженість із регулюючими органами та місцевими громадами для всієї галузі. В лобістській групі європейської готельної індустрії HOTREC заявили, що для Airbnb настав час «грати за спільними правилами» з готельним сектором, який працює в рамках суворого планування, ліцензування та оподаткування, що відповідають міським стратегіям і місцевому туристичному потенціалу. В компанії бачать проблему не в туризмі як такому, а в незбалансованому туризмі.

Найбільшого тиску громадськості платформа Airbnb зазнає в Іспанії, де у 2024–25 рр. у різних містах від Барселони до Майорки, регулярно спалахують протести проти масового туризму. Також обмеження на короткострокову оренду останніми роками анонсували в Греції, Італії, Португалії, Угорщині та низці інших країн. Водночас національна економіка цих країн значною мірою залежить від міжнародного туризму, тому відмовитися від нього практично неможливо (The Financial Times Ltd, 2025).

Зазначена ситуація свідчить про брак комунікації між стейкхолдерами глобальних туристичних дестинацій, оскільки з одного боку всі ринкові агенти зацікавлені у збільшенні обсягів господарської діяльності, зростанні кількості робочих

місце (саме в Іспанії, Греції, Італії, Португалії, Угорщині найвищий рівень безробіття в ЄС), а з іншого такого збільшенню чиниться громадський опір.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином проблема просторової рефлексії міжнародних туристичних потоків проявляється у просторовій поляризації, яку умовно можна розкласти щонайменше на три складові: подорожчання нерухомості та її оренди, надмірний гамір, «перехоплення» клієнтів закладів тимчасового поселення. Подорожчання нерухомості це ринкова реакція на зростання попиту за незмінної пропозиції, або її відстаючого зростання. Проблема надмірного галасу вирішується у правовий спосіб, в країнах південної Європи вона стоїть більш гостро через кліматичні особливості (традиція сіести та триваліше нічне життя), а в північній Європі її практично немає.

Боротьба за клієнтів, як видається, є основним джерелом напруги, коли опоненти вдаються до тиску на громадськість використовуючи опортуністичну поведінку. Так якщо вивести з ринку туристичної дестинації 40 % нічлігів, це одразу підніме на них ціну в готелях та призведе до зменшення кількості туристів. Сфера послуг також втратить не лише туристичні витрати, але й витрати тих, хто їх обслуговує значно зменшаться. Місцеві жителі, які здають зайву площу у своїх квартирах також зазнають збитків. В результаті у виграші опиняться крупні готельні мережі, а дестинація отримає заможного туриста, який переважно із розумінням та повагою ставитиметься до традицій та образу життя місцевого населення. Тобто щонайменше третину місцевого населення дестинації таке вирішення проблеми не влаштує.

Все це ставить перед органами місцевого самоврядування дестинацій потребу асиметричного згладжування просторової поляризації туристичної активності, переспрямовуючи туристичні потоки на рекреаційні території поблизу, що потребує розробку інвестиційного проекту розвитку туризму на маргіналізованих територіях. Ми вжили термін «маргінальний» щодо регіону інтерпритувавши значення, вкладене в нього Р.Парком, маючи на увазі регіон, який втратив своє первісне призначення і щодо якого стейкхолдери дійшли консенсусу зробити туристичним напрямком, але який ще ним не став.

Бібліографічний список джерел.

- Горіна, Г. О., 2017. *Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації*. Доктор наук. Дисертація. Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля».
- Економічна правда, 2025. *Дозволити собі відпочинок. Як змінюється готельна нерухомість та який відпочинок обирають українці* [онлайн] Доступно: <<https://pravda.com.ua/projects/dozvoliti-sobi-806011/>> [Дата звернення 15 червня 2025].
- Інтерфакс-Україна, 2021. *Частка туризму у світовому ВВП за рік знизилася вдвічі* [онлайн] Доступно: <<https://interfax.com.ua/news/economic/739849.html>> [Дата звернення 5 грудня 2024].
- Любіцева, О. О., 2003. *Методика розробки турів* [онлайн] Доступно: <https://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_mrt1.htm> [Дата звернення 25 грудня 2024].
- Онищенко, В., 2025. *Посадові оклади за ЄТС – тарифна сітка на 2025 рік Бухгалтерія для бюджету та ОМС* [онлайн] Доступно: <<https://oblikbudget.com.ua/article/16484-posadovi-okladi-za-ets-2024-tarifna-sitka>> [Дата звернення 5 червня 2025].
- Ортіна, Г. В., 2015. *Причини виникнення і наслідки економічних криз в ринковій економіці як об'єкти державного впливу. Державне управління: удосконалення та розвиток* [онлайн] 2. Доступно: <<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1101>> [Дата звернення 13 квітня 2025].
- Фінансовий клуб, 2023. *Кризу вартості життя назвали найбільшим глобальним ризиком* [онлайн] Доступно: <<https://finclub.net/ua/news/kryzu-vartosti-zhytla-nazvaly-naibilshym-hlobalnym-ryzykom.html>> [Дата звернення 12 грудня 2024]

- Юркова, О. В., 2008. КРИЗИ, основні концептуальні підходи до аналізування суспільних криз (з досвіду міжнародної політології). В: *Енциклопедія історії України*: Т. 5: Кон – Кю. / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. К.: В-во «Наукова думка», [онлайн] Доступно: <<http://www.history.org.ua/?termin=Krizi>> [Дата звернення 12 травня 2025].
- Visit World Today, 2023. *Тренди світового туризму у 2023 році* [онлайн] Доступно: <https://visitworld.today/uk/blog/1349/trends-in-global-tourism-in-2023> [Дата звернення 17 листопада 2024].
- Barton, L., 1993. *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Bismart, 2025. *How Smart City Initiatives Can Help Fight Overtourism* [online] Available at: <<https://blog.bismart.com/en/smart-city-initiatives-for-overtourism>> [Accessed 6 February 2025].
- Butler, R. W. 1980. The concept of a tourist area cycle of evolution and implications for management of resources. *The Canadian Geographer* 24 (1).
- Martinez, G., Cantero, A. and Piovaccari, G., 2025. *Protesters against overtourism take to the streets of southern Europe* [online] Available at: <<https://www.reuters.com/world/protesters-against-overtourism-take-streets-southern-europe-2025-06-15/>> [Accessed 25 April 2025].
- Naishadham, S. 2025. Spain's economy minister says 'overtourism' challenges need to be addressed [online] Available at: <<https://apnews.com/article/spain-economy-minister-tourism-housing-crisis-96cb58d6870ea349e8e5ffdedbaef200>> [Accessed 5 May 2025].
- Pavlenko, M., 2022. Glamping As a Trend: Business and Technological Perspective *AltexSoft* [online] Available at: <<https://www.altexsoft.com/blog/glamping/>> [Accessed 15 April 2025].
- Roman, M., Roman, M. and Niedziółka, A., 2020. Spatial Diversity of Tourism in the Countries of the European Union. *Sustainability*. 12(7), 2713.
- The Financial Times Ltd, 2025. Blame hotels for 'overtourism' in Europe, says Airbnb [онлайн] Available at: <<https://www.ft.com/content/b23dc478-1f12-4529-985f-358759e706fd>> [Accessed 8 May 2025].
- Travel Off Path, 2022. *Top 5 Travel Trends For 2023 And How They Will Change Your Next Trip* [online] Available at: <<https://www.traveloffpath.com/top-5-travel-trends-for-2023-and-how-they-will-change-your-next-trip/>> [Accessed 15 Decembre 2024].
- UN Tourism, 2021. *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals* [онлайн] Available at: <<https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>> [Accessed 07.05.2025].
- UN Tourism, 2025. *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024* [онлайн] Available at: <<https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>> [Accessed 6 February 2025].

References

- Barton, L., 1993. *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Bismart, 2025. *How Smart City Initiatives Can Help Fight Overtourism* [online] Available at: <<https://blog.bismart.com/en/smart-city-initiatives-for-overtourism>> [Accessed 6 February 2025].
- Butler, R. W. 1980. The concept of a tourist area cycle of evolution and implications for management of resources. *The Canadian Geographer* 24 (1).
- Ekonomichna pravda, 2025. *Dozvolty sobi vidpochynok. Yak zminiuietsia hotelna nerukhomist ta yakyi vidpochynok obyraiut ukraintsi* [Allow yourself a vacation. How hotel real

- estate is changing and what kind of vacation do Ukrainians choose?*] [online] Available at: <https://epravda.com.ua/projects/dozvoliti-sobi-806011/> [Accessed 15 June 2025].
- Finansovyi klub, 2023. *Kryzu vartosti zhyttia nazvaly naibilshym hlobalnym ryzykom [Cost of living crisis named biggest global risk]* [online] Available at: <https://finclub.net/ua/news/kryzu-vartosti-zhytla-nazvaly-naibilshym-hlobalnym-ryzykom.html> [Accessed 12 December 2024]
- Horina, H. O., 2017. *Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostоровoi poliaryzatsii [Development of the Ukrainian tourism market in conditions of spatial polarization]*. Doktor nauk. Dysertatsiia. Vyshchyi navchalnyi zaklad «Universytet imeni Alfreda Nobelia».
- Interfaks-Ukraina, 2021. *Chastka turyzmu u svitovomu VVP za rik znyzylasia vdvichi [The share of tourism in global GDP has halved in a year]* [online] Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/739849.html> [Accessed 5 December 2024].
- Liubitseva, O.O., 2025. *Metodyka rozrobky turiv [Tour development methodology]* [online] Available at: https://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_mrt1.htm [Accessed 25 December 2024].
- Martinez, G., Cantero, A. and Piovaccari, G., 2025. *Protesters against overtourism take to the streets of southern Europe* [online] Available at: <https://www.reuters.com/world/protesters-against-overtourism-take-streets-southern-europe-2025-06-15/> [Accessed 25 April 2025].
- Naishadham, S. 2025. Spain's economy minister says 'overtourism' challenges need to be addressed [online] Available at: <https://apnews.com/article/spain-economy-minister-tourism-housing-crisis-96cb58d6870ea349e8e5ffdedbaef200> [Accessed 5 May 2025].
- Onyshchenko, V., 2025. Posadovi oklady za YeTS – taryfna sitka na 2025 rik [Job salaries for the Unified State Examination System - salary scale for 2025] *Bukhhalteriia dlia biudzhetu ta OMS* [online] Available at: <https://oblikbudget.com.ua/article/16484-posadovi-oklady-za-ets-2024-tarifna-sitka> [Accessed 5 June 2025].
- Ortina, H. V., 2015. Prychyny vynyknennia i naslidky ekonomichnykh kryz v rynkovii ekonomitsi yak obiekty derzhavnoho vplyvu [Causes and consequences of economic crises in a market economy as objects of state influence] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [online] 2 Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1101> [Accessed 13 April 2025].
- Pavlenko, M., 2022. Glamping As a Trend: Business and Technological Perspective *AltexSoft* [online] Available at: <https://www.altexsoft.com/blog/glamping/> [Accessed 15 April 2025].
- Roman, M., Roman, M. and Niedziółka, A., 2020. Spatial Diversity of Tourism in the Countries of the European Union. *Sustainability*. 12(7), 2713.
- The Financial Times Ltd, 2025. Blame hotels for 'overtourism' in Europe, says Airbnb [онлайн] Available at: <https://www.ft.com/content/b23dc478-1f12-4529-985f-358759e706fd> [Accessed 8 May 2025].
- Travel Off Path, 2022. *Top 5 Travel Trends For 2023 And How They Will Change Your Next Trip* [online] Available at: <https://www.traveloffpath.com/top-5-travel-trends-for-2023-and-how-they-will-change-your-next-trip/> [Accessed 15 Decembre 2024].
- UN Tourism, 2021. *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals* [онлайн] Available at: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals> [Accessed 07.05.2025].
- UN Tourism, 2025. *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024* [онлайн] Available at: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> [Accessed 6 February 2025].

Visit World Today, 2023. Trendy svitovoho turyzmu u 2023 rotsi [Global tourism trends in 2023] [onlain] Available at: <<https://visitworld.today/uk/blog/1349/trends-in-global-tourism-in-2023>> [Accessed 17 November 2024].

Yurkova, O.V., 2008. KRYZY, osnovni kontseptualni pidkhody do analizuvannia suspilnykh kryz (z dosvidu mizhnarodnoi politolohii) [CRISES, basic conceptual approaches to analyzing social crises (from the experience of international political science)]. In: *Entsyklopediia istorii Ukrainy*: T. 5: Kon - Kiu / Redkol.: V. A. Smolii (holova) ta in. NAN Ukrainy. Instytut istorii Ukrainy. K.: V-vo "Naukova dumka", [onlain] Available at: <<http://www.history.org.ua/?termin=Krizi>> [Accessed 12 May 2025].

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025

Guk Y. V.

SPATIAL REFLECTION OF INTERNATIONAL TOURIST FLOWS

The article examines the aspects of spatial organization of economic development of international tourist flows, analyzes the current state of the world tourism market and the impact of the COVID-19 pandemic on it, tracks current global trends in demand for tourist products, also records the preferences of domestic tourists in war conditions and the response to their change by stakeholders in the implementation of tourist destination projects, identifies the factors of excessive tourism and tracks the mechanisms that prevent it. The dual role of information technologies (IT) is established, which, on the one hand, counteract excessive tourism, and on the other hand, facilitate tourists' access to destinations, which leads to an increase in their number. It is noted that excessive tourism can level the unique identity of a destination, turning it into an ordinary tourist center. Large corporate organizations that cater to mass tourism are crowding out traditional businesses and local artisans. The loss of local businesses and the homogenization of the local economy can lead to a loss of authenticity and charisma that originally attracted tourists. In addition, the charm and tranquility of a destination can be reduced when it becomes overcrowded with tourists, affecting the overall satisfaction of visitors.

The paper concludes that the phenomenon of spatial polarization of tourism services in market countries is widespread and three of its components are identified, namely the increase in real estate prices and their rental costs, excessive noise (anthropogenic pressure), and the "capture" of temporary accommodation establishments by online travel agencies (OTAs). Addressing these problems includes measures such as the introduction of visitor limits, territorial diversification of tourism offerings, promotion of eco-friendly tourism practices, investment in sustainable infrastructure, involvement of local communities in decision-making processes, and raising awareness among tourists about the importance of eco-travel. By managing tourism flows and preserving the unique characteristics of a destination, the negative impacts of overtourism can be mitigated and a more sustainable and enjoyable travel experience can be provided for all participants in the tourism process.

Keywords: UN World Tourism Organization, stakeholders, tourism product, global tourism market, international tourism, overtourism, glamping, tourist destination, sustainable development.

УДК 338.45:623(477)

В. В. Зянько
М. О. Вронський

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ МІЛТЕСН-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД І НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Розвиток miltech-галузі в Україні набуває екзистенційного значення в умовах повномасштабної війни, будучи критичним чинником національної безпеки, економічної стійкості та технологічного суверенітету. Попри стрімке зростання сектора з 2022 року, його розвиток стримується низкою системних викликів, недостатньо висвітлених у науковій літературі.

Метою статті є системний аналіз ключових викликів та обґрунтування пріоритетних напрямків державного регулювання та підтримки розвитку вітчизняного miltech-сектору в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення мети використано методи системного аналізу, синтезу та порівняння вітчизняних та зарубіжних наукових джерел. Емпіричну базу дослідження склали дані опитування менеджерів 10 українських miltech-компаній, проведене у листопаді-грудні 2024 року, а також аналіз відкритих джерел інформації (зокрема DOU, Мілітарний).

Визначено, що основними перешкодами розвитку miltech-галузі є відсутність комплексної нормативно-правової бази, дефіцит кваліфікованих кадрів (особливо через проблеми бронювання), залежність від іноземних комплектуючих та бюрократизація державних закупівель. Підтверджено високий інноваційний потенціал українських розробників та їхнє прагнення до імпортозаміщення. Водночас, значна кількість компаній відчуває брак фінансування, попри інтерес іноземних інвесторів.

Результати статті можуть слугувати основою для розробки та вдосконалення державної політики у сфері підтримки та розвитку miltech-галузі. Запропоновані рекомендації щодо регуляторних механізмів, кадрового забезпечення та диверсифікації ланцюгів постачання можуть сприяти зміцненню обороноздатності країни, залученню інвестицій та формуванню високотехнологічного сектора економіки України в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *miltech-галузь, конкурентний потенціал, технологічні компанії, інноваційний розвиток, воєнний стан, управління ризиками в цифрову епоху.*

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-48-59

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах безпрецедентних геополітичних трансформацій та повномасштабної війни, розв'язаної росії проти України, розвиток вітчизняної miltech-галузі набуває не просто стратегічного, а екзистенційного значення. Це не лише питання військової ефективності, а й ключовий чинник національної безпеки, економічної стійкості й технологічного суверенітету. Цей напрям, хоча й отримав початковий імпульс у 2014 році на тлі агресії РФ на сході України та окупації АР Крим, проте справжнього стрімкого розвитку та формування як окремої інноваційної екосистеми набув саме з 2022 року – початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Інтенсивний розвиток miltech-сектору, що проявляється у появі значної кількості

нових компаній та розширенні асортименту продукції для військової сфери – від безпілотних літальних апаратів (БПЛА), які стали одним з найбільш популярних напрямів, до розробки програмного забезпечення, роботизованих комплексів та навчальних симуляторів, – створює складний комплекс наукових та практичних завдань.

З наукової точки зору, динамічний розвиток miltech-галузі в Україні вимагає глибокого економічного осмислення. Зокрема, це стосується розробки: ефективних моделей фінансування та стимулювання інноваційних розробок і стартапів в умовах війни; механізмів швидкої трансформації наукових досліджень у готові виробничі рішення (time-to-market); систем управління якістю та стандартизації продукції, що відповідає вимогам НАТО; стратегій розвитку людського капіталу, включаючи підготовку висококваліфікованих інженерів, програмістів та менеджерів, здатних працювати в умовах високих ризиків та швидких змін; оцінювання економічної ефективності інвестицій у miltech-сектор та її впливу на національну економіку в цілому.

З практичної точки зору, першочерговим завданням є оперативне забезпечення потреб Сил оборони сучасними, високотехнологічними рішеннями, що безпосередньо впливає на збереження життів та успіх на полі бою. Водночас, надзвичайно гостро постає питання масштабування виробництва, оптимізації ланцюгів постачання, залучення інвестицій та створення ефективної системи взаємодії між державою, приватним сектором та науковою спільнотою. Формування конкурентоспроможної та інноваційної miltech-галузі є запорукою не лише поточних військових перемог, а й пост-воєнного економічного відновлення та реінтеграції у глобальні інноваційні ланцюги.

Таким чином, дослідження викликів та можливостей розвитку miltech-галузі в Україні є невід'ємною передумовою для забезпечення сталого розвитку та безпеки країни, вирішуючи як нагальні практичні потреби оборони, так і сприяючи подальшому розвитку економічної та управлінської науки в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових досліджень, присвячених проблематиці розвитку miltech-галузі, виявляє суттєву диспропорцію між актуальністю та інтенсивністю розвитку цієї сфери в Україні та глибиною її теоретичного осмислення в українському науковому просторі. Це зумовлено тим, що, попри перші кроки у 2014 році, швидкий розвиток miltech-екосистем розпочався лише з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році. Водночас, існує значний пласт зарубіжних досліджень, присвячених вивченню проблем military-tech галузі.

Гаврис Т. В., Кваша Т. К., Кочеткова О. П., Молчанова І. В., Осадча А. Б., Паладченко О. Ф., Писаренко Т. В., Шабранська Н. І. в своєму дослідженні фокусуються більше на технологічному контексті, водночас проводять і детальний аналіз економічних показників глобальної військової сфери. Автори аналізують зміни військових бюджетів країн в період 2001–2020 рр., зокрема наводять статистичні дані і по Україні. Окремо вивчаються дані по витратах на дослідження і розробки в світових компаніях, що виробляють військову продукцію та надають військові послуги. Авторами проаналізовано публікації зарубіжних та міжнародних організацій з метою визначення технологічних трендів у військовій сфері, серед яких визначено використання штучного інтелекту у сфері оборони, технології великих даних, технології автономності тощо (Писаренко, 2021).

Seungku Ahn, Juil Kim, Lee Kwang-Hoon досліджують вплив інструментів державної підтримки технологічних стартапів. Авторами проведено емпіричний аналіз за допомогою анкетування компаній (Ahn, Kim and Kwang-Hoon, 2023). Однак, слід підкреслити, що контекст реалізації даного дослідження суттєво відрізняється від українських реалій (державна політика відносно технологічних компаній, зрілість ринку, обсяг державних замовлень, доступ до капіталу, інтеграція у глобальні ланцюги), що

дозволяє лише частково імплементувати їхні висновки та моделі до умов поточної війни та пост-воєнного відновлення.

І. Коцан, І. Легкобит, К. Павлов та О. Павлова у своєму дослідженні фокусуються на вивченні питань залучення інвестицій, управління операційними ризиками та масштабування технологічних рішень в нестабільному середовищі. Автори підкреслюють, що ключовими проблемами українських military tech-стартапів є проблема нестачі фінансування, відсутність сформованої належним чином нормативно-правової бази та проблеми з логістикою ресурсів (Lehkobyt, Kotsan, Pavlov & Pavlova, 2025).

Ці праці формують важливий методологічний та концептуальний фундамент, аналізуючи процеси інновацій, фінансування та розвитку оборонних технологій.

Водночас, варто зауважити, що в більшості публікацій аналізується досвід провідних компаній, які мають успішний досвід провадження діяльності та які стикаються з меншою кількістю викликів, порівняно з новими стартапами, які тільки виходять на український ринок. Доцільним є дослідження досвіду нових компаній (які мають доволі обмежений ресурс – фінансовий, кадровий тощо), оскільки в такому випадку ми маємо змогу більш широко розглянути проблему і визначити, які виклики можуть бути перешкодою розвитку нових компаній, які могли б надавати інноваційні рішення.

Окремо варто зазначити, що варте уваги більш ґрунтовне дослідження кадрових питань в miltech-галузі, оскільки наразі дане питання не є достатньою мірою розкрито в наявних наукових публікаціях.

Попри існуючі наукові дослідження, присвячені проблематиці розвитку miltech-галузі, проведений аналіз показує, що, вони потребують систематизації та поглиблення. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації моделей державно-приватного партнерства до умов воєнного стану, розробки інструментів оцінки ризиків та інвестиційної привабливості військово-технологічних проектів, а також економічного впливу miltech-індустрії на макrorівні та її інтеграції у повоєнну економіку України. Це створює підґрунтя для подальших наукових розвідок, спрямованих на формування комплексної системи підтримки та розвитку miltech-галузі.

Крім того, існують прогалини у системному забезпеченні розвитку miltech-галузі в Україні. Зокрема, Існуюче законодавство не повною мірою враховує специфіку miltech-сектору, що створює значні перешкоди для швидкої сертифікації продукції, ефективного масштабування виробництва, налагодження стабільної міжнародної співпраці та зменшення залежності від ризикових постачальників (зокрема, з Китаю). Невирішеною залишається проблема належного фінансування та технологічного забезпечення малих та середніх виробників (незважаючи на появу нових компаній, їхній доступ до стартового капіталу, «довгих» інвестицій, а також до сучасного обладнання та технологій є вкрай обмеженим. Потребує розв'язання також комплекс кадрових питань. Це стосується не лише дефіциту кваліфікованих інженерів, програмістів та технічних спеціалістів з досвідом роботи у галузі, але й невирішених питань бронювання ключових працівників для miltech-компаній, а також проблеми виїзду потенційних висококваліфікованих фахівців за кордон, що створює загрозу для сталого розвитку сектору.

Зазначені вище невирішені проблеми та прогалини в науковому аналізі підкреслюють нагальну потребу подальших досліджень, спрямованих на розробку конкретних рекомендацій та визначення ефективних векторів розвитку miltech-галузі в Україні. Саме на вивчення та обґрунтування шляхів подолання цих викликів буде сфокусовано увагу в цій науковій статті.

Метою статті є системний аналіз ключових викликів та обґрунтування пріоритетних напрямів державного регулювання та підтримки розвитку вітчизняного miltech-сектору в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення цієї мети передбачається вирішення таких основних завдань:

- здійснення аналізу сучасного стану та особливостей функціонування українських miltech-компаній, включаючи їхній продуктивний профіль, кадрову структуру та поточну залежність від зовнішніх ланцюгів постачання комплектуючих;
- виявлення та систематизація ключових перешкод на шляху розвитку miltech-галузі, зокрема в частині фінансування, кадрового забезпечення (зокрема, проблеми бронювання), а також ефективності взаємодії з державними замовниками;
- обґрунтування напрямів розробки нормативно-правової бази, яка сприятиме розвитку miltech-сектору, підвищенню його інвестиційної привабливості та ефективній інтеграції у глобальні ринки;
- формулювання практичних рекомендацій щодо посилення державного стимулювання та підтримки імпортозаміщення критично важливих комплектуючих та диверсифікації ланцюгів постачання для українських miltech-виробництв;
- визначення стратегічних векторів подальшого посилення та сталого розвитку miltech-галузі, враховуючи її ключову роль у підвищенні обороноздатності країни, мінімізації геополітичних ризиків та потенціал для післявоєнного економічного відновлення.

Вирішення цих завдань дозволить сформувати системне бачення шляхів розвитку української miltech-галузі та надати практичні рекомендації для зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу. Питання розвитку компаній, що функціонують у напрямку military technology (miltech), в останні роки набуває критичної актуальності в багатьох провідних країнах світу (Bellais, 2013; J.P.Morgan, 2024), а для України – визначального значення. Розвиток цієї галузі забезпечує не лише високий рівень обороноздатності країни, що є безумовним пріоритетом в умовах повномасштабної агресії. Він також може позитивно впливати на макроекономічні показники та позиції країни на міжнародному ринку, дозволяючи Україні постачати високоякісну продукцію військового та подвійного призначення. В умовах зростаючої кількості збройних конфліктів та викликів глобальної безпеки, така продукція є надзвичайно затребуваною. Її успішна реалізація дозволить країні-експортеру залучити додаткові валютні надходження, які можуть бути реінвестовані у подальший системний розвиток вітчизняної miltech-сфери, стимулюючи інноваційний цикл та формуючи високотехнологічний сектор економіки.

Задля більш детального дослідження актуальних проблем та перспектив розвитку даної галузі в період з листопаду по грудень 2024 р. нами було проведено емпіричне дослідження у формі опитування серед менеджерів українських компаній, які працюють у miltech-сфері. Опитування проводилось з використанням платформи Google Forms. Участь в опитуванні взяли представники 10 компаній. Порівняно невелика кількість респондентів обумовлена об'єктивними міркуваннями безпеки та специфікою галузі, яка оперує чутливою інформацією, що спричинило обережність значної кількості компаній щодо надання детальних даних. Незважаючи на обмежену вибірку, отримані результати дозволяють виявити ключові тенденції та проблемні аспекти miltech-галузі.

Перше питання в анкеті стосувалось основного продукту який виробляє компанія. Групуєючи отримані відповіді, нами було виявлено, що респондентні компанії займаються виробництвом та розробкою у таких ключових сегментах miltech-галузі:

- безпілотні літальні апарати (БПЛА), включаючи розробку навігаційних систем, електронних модулів та супутнього обладнання;
- інтерактивні тренажерні комплекси для військовослужбовців, що сприяють підвищенню ефективності підготовки;
- саперне обладнання та засоби розмінування;
- тепловізійні камери та системи нічного бачення.

Цей спектр продукції підтверджує високий інноваційний потенціал української miltech-галузі та її спрямованість на розробку критично важливих технологій для сучасної війни.

Аналіз розміру компаній-респондентів за кількістю штатних працівників, представлений на Рисунку 1, свідчить про участь у дослідженні як відносно великих суб'єктів (зі штатом понад 50 осіб), так і малих та середніх підприємств (10 та менше осіб). Ця диверсифікація дозволяє отримати більш об'єктивну картину, охоплюючи різні масштаби функціонування та, ймовірно, різні рівні доступу до ресурсів та викликів. Представники малих компаній часто є більш гнучкими у розробках, але стикаються з більшими труднощами у фінансуванні та масштабуванні, тоді як більші компанії можуть мати інші організаційні та регуляторні виклики.

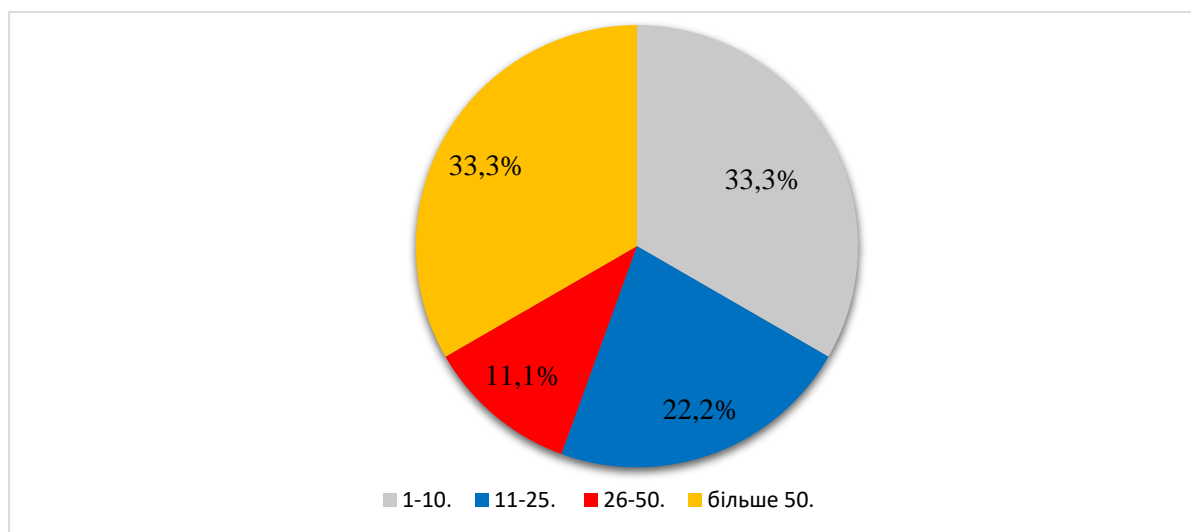


Рисунок 1. Розбивка компаній за кількістю штатних працівників, осіб

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Досліджуючи дані з провідних ІТ-ресурсів, зокрема сайту DOU, що є одним з найпопулярніших джерел інформації в українській ІТ-галузі, було виявлено, що переважна більшість компаній miltech-галузі в Україні характеризується відносно невеликим штатом – в діапазоні від 10 до 40 осіб (J.P.Morgan, 2024; DOU.ua, 2023). Ця особливість може бути пояснена кількома взаємопов'язаними чинниками економічного та кадрового характеру. По-перше, значна частина цих компаній була створена впродовж останніх трьох років, тобто після повномасштабного вторгнення (. На початкових етапах розвитку стартапи, як правило, оперують з обмеженими бюджетами, що не дозволяє стрімке нарощування штату. Пріоритет надається швидкій розробці прототипів та виходу на ринок, а не формуванню масштабних команд. По-друге, український ринок праці відчуває гостру нестачу висококваліфікованих працівників для даної галузі, зокрема інженерних та управлінських спеціальностей з відповідним досвідом (Танчак, 2025; Сухорукова, 2023). Це пов'язано як з новизною сфери, так і з загальними викликами, такими як міграція фахівців та мобілізація. Відсутність достатньої кількості спеціалістів стримує масштабування команд, навіть за наявності фінансування. Ці кадрові та бюджетні обмеження безпосередньо впливають на виробничі потужності та швидкість зростання української miltech-галузі.

Особливого значення набуває питання диверсифікації та надійності ланцюгів постачання комплектуючих для miltech-виробництва. Результати опитування, представлені на Рисунку 2, свідчать, що більшість опитаних компаній (70 %) наразі використовують при виробництві комплектуючі з Китаю. Це може бути зумовлено

кількома чинниками, включаючи нижчу вартість і легший доступ до широкого асортименту електронних компонентів й інших деталей.

Водночас, якісний аналіз відповідей виявив усвідомлення респондентами потенційних ризиків, пов'язаних з цим. Так, деякі компанії з групи тих, що відповіли «так», додатково відзначили, що китайські комплектуючі становлять лише невелику частину загальної комплектації продукції. Інші вказали на наявність дублюючих списків постачальників з інших країн на випадок необхідності або наголосили на системних зусиллях мінімізувати роль китайських комплектуючих у своєму виробництві. Це підтверджує, що українські miltech-виробники розуміють стратегічну вразливість, пов'язану з залежністю від постачань з КНР. Наразі в Україні гостро стоять питання, пов'язані з розвитком власного виробництва комплектуючих. Зокрема, мова йде про те, що таких виробництв або немає взагалі, або вони не покривають у повній мірі наявну потребу галузі.

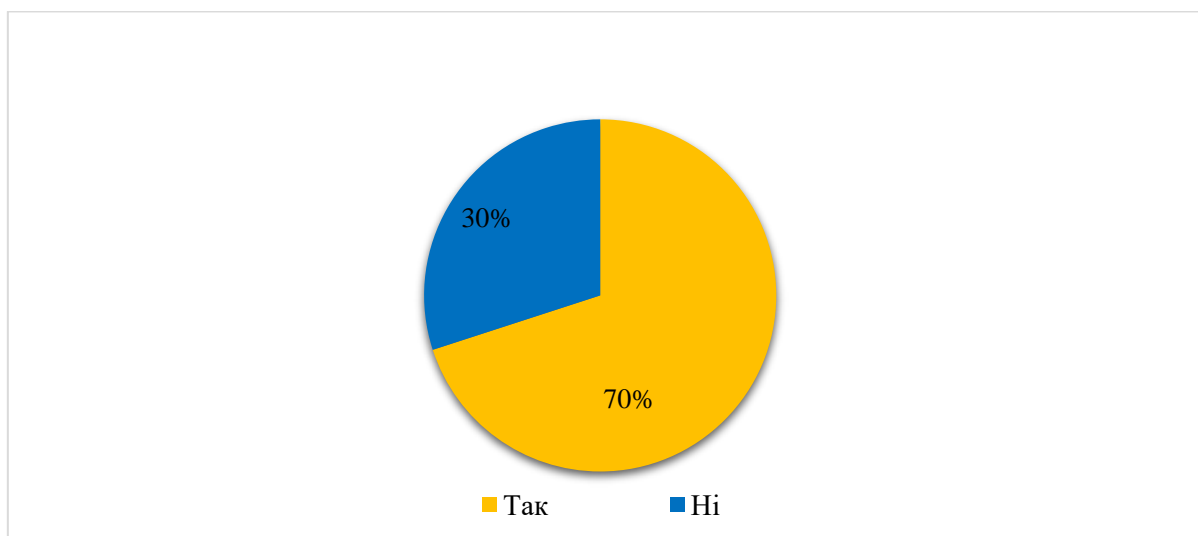


Рисунок 2. Результат відповідей на запитання «Чи використовуєте ви при своєму виробництві деталі з Китаю?»

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

З огляду на те, що Китай є доволі ненадійним постачальником для оборонних технологій (у медіа з 2023 року систематично з'являється інформація про різного роду обмеження на експорт деталей для дронів та продаж готових дронів за кордон) (Захаров, 2024), для України є пріоритетним питанням національної безпеки та економічної стійкості або створювати власні виробництва комплектуючих (в першу чергу, мова йде про мікроелектроніку, оптичні системи та спеціалізовані матеріали) (Ян, 2024), або налагоджувати стійкі та диверсифіковані канали постачання з країн Європи та США. Водночас, замовлення таких комплектуючих з країн Заходу наразі є доволі проблематичним або в контексті значно вищої ціни, або тривалих термінів доставки та логістики, що уповільнює виробничі цикли та підвищує собівартість української miltech-продукції. Ця ситуація вимагає розробки державних програм стимулювання імпортозаміщення та підтримки міжнародного співробітництва.

Водночас, варто відзначити поодинокі, але надзвичайно важливі прецеденти успішного імпортозаміщення в українській miltech-галузі. Деякі вітчизняні виробники заявляють про мінімальне використання іноземних комплектуючих у своєму виробництві. Яскравим прикладом є проєкт Vugiy Drone (Vugiy.com, б.д.). За даними проєкту «Мілітарний», станом на кінець 2024 року, частка українських деталей у виробництві дронів Vugiy становила 70 %. Зазначений показник демонструє позитивну

динаміку, адже вже станом на середину 2025 року його частка зросла до 80 %. Це є оптимістичним індикатором і свідчить про систематичну роботу українських виробників щодо заміщення імпортованих комплектуючих на вітчизняні. Такий тренд не тільки зменшує критичну залежність від зовнішніх постачальників, а й стимулює розвиток супутніх високотехнологічних виробництв в Україні, сприяючи створенню повного циклу виробництва та зміцненню технологічного суверенітету.

Особливе значення в умовах гібридної війни та кіберзагроз має питання безпеки корпоративних комунікацій. Це питання було включене в опитування з огляду на рішення Національного координаційного центру кібербезпеки та Ради національної безпеки та оборони України від 19 вересня 2024 року щодо заборони використання месенджера Telegram для військових та чиновників через його потенційні ризики для інформаційної безпеки.

Як бачимо за Рисунком 3, переважна більшість опитаних компаній (70%) не користуються месенджером Telegram у своїй робочій комунікації. Цей факт свідчить про високий рівень усвідомлення кібербезпекових ризиків серед українських miltech-компаній та їхнє прагнення дотримуватися принципів захисту конфіденційної інформації.

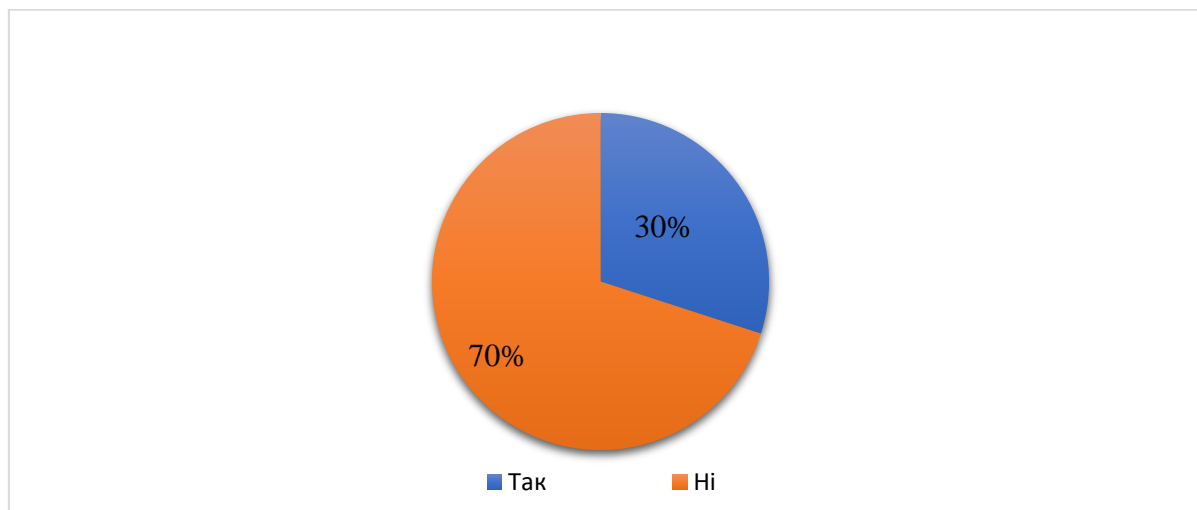


Рисунок 3. Результат відповідей на запитання «Чи користуєтесь ви в робочій комунікації месенджером Telegram?»

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Натомість, для технологічних компаній ринок пропонує спеціалізоване та більш безпечне програмне забезпечення для робочої комунікації. Одним з найпоширеніших сервісів для командної взаємодії є Slack, який забезпечує спілкування всередині команд, підтримує особисті повідомлення, голосові та відеодзвінки з розширеними функціями безпеки. Також достатньо поширеним є Microsoft Teams, що є частиною інтегрованих корпоративних рішень. Водночас, з огляду на результат опитування, можна припустити, що Telegram в робочій комунікації можуть використовувати компанії з малою кількістю працівників (та відносно невеликими обсягами виробництва). Це пояснюється тим, що для більших компаній, що оперують значними обсягами чутливих даних, питання безпеки та уникнення витоку конфіденційної інформації є безумовним пріоритетом та вимагає використання рішень з підвищеним рівнем захисту.

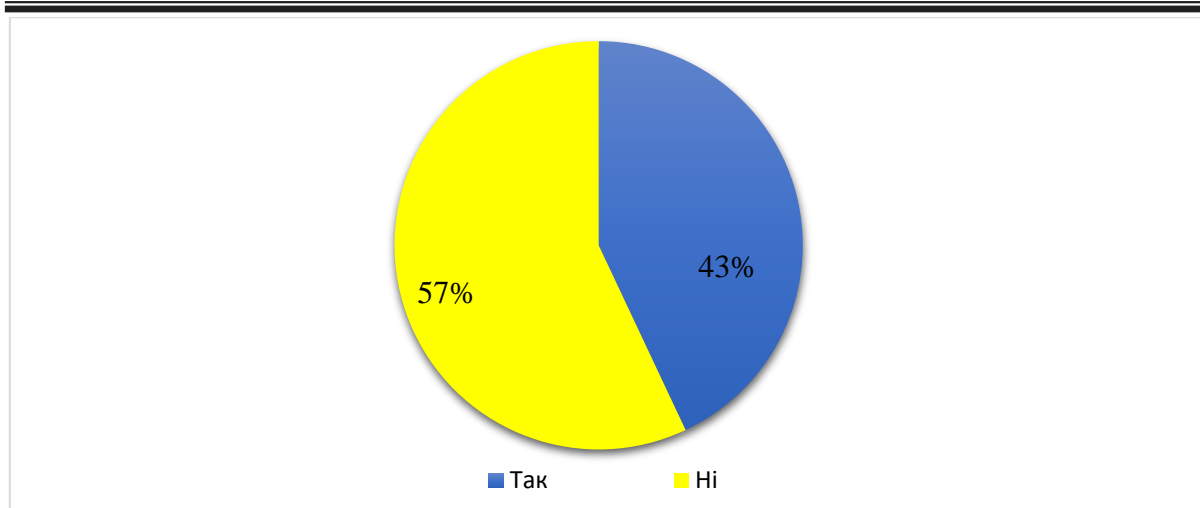


Рисунок 4. Результат відповідей на запитання «Чи залучаєте ви зовнішні інвестиції до своєї компанії? (з боку держави, приватних інвесторів та ін.)»

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного опитування

Розглядаючи питання залучення зовнішніх інвестицій, результати опитування, представлені на рисунку 4, показали, що 43 % опитаних компаній відповіли «так», підтвердивши отримання фінансування. Частина з них конкретизувала, що отримували гранти від платформи Brave1, яка є важливою ініціативою для підтримки оборонних технологій в Україні (Brave1, n.d.). На момент проходження анкетування деякі з цих компаній продовжували переговори щодо залучення інвестицій з боку інших держав, що свідчить про активний пошук зовнішніх ресурсів для масштабування та розвитку. Водночас, серед компаній, які відповіли «ні» на це питання, значна частина додатково зазначила, що планують надалі активно залучати зовнішні інвестиції. Це підкреслює гостру потребу галузі у фінансових ресурсах та розуміння компаніями необхідності диверсифікації джерел капіталу.

Окремим ключовим блоком опитування стала можливість для менеджерів компаній висловити свої думки щодо найбільш проблемних аспектів функціонування їхніх компаній. Аналіз відкритих відповідей дозволив виокремити такі систематичні проблеми, що відображають ключові перешкоди для розвитку miltech-галузі в Україні:

– брак кваліфікованих кадрів: це найбільш поширена і критична проблема. Респонденти особливо відзначали дефіцит фахівців в інженерних напрямках: конструктори, розробники FPGA, фахівці з апаратного забезпечення, тестувальники БПЛА, збиральники, а також проектні менеджери з досвідом роботи саме у цій специфічній галузі. Цей дефіцит прямо впливає на темпи розробки, якість продукції та можливості масштабування;

– проблеми з бронюванням працівників: визначено як один з головних демотиваційних чинників. Складність процедури бронювання, особливо для невеликих компаній, створює значний тиск на персонал. Це призводить до проблем, пов'язаних з територіальними центрами комплектування, та викликає суттєве психологічне напруження серед працівників. Як зазначають респонденти, співробітники часто навіть бояться виходити на роботу, що негативно відображається на якості виконуваної роботи, оскільки людина в стані стресу та постійного емоційного напруження не здатна якісно виконувати висококваліфіковану інтелектуальну та технічну працю. Ця проблема досі залишається поширеною, попри оновлене у 2024 році законодавство, що мало сприяти бронюванню працівників критично важливих сфер;

– закритий експорт в галузі: обмеження на експорт оборонної продукції, хоча й є частиною національної безпеки, але водночас обмежують потенціал компаній до виходу

на міжнародні ринки, диверсифікації джерел доходу та отримання валютної виручки, яка могла б бути реінвестована у розвиток. Це також стримує інтеграцію українських miltech-компаній у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги;

– загроза ударів по виробництву/періодичні проблеми з електропостачанням: воєнні дії створюють прямі ризики для фізичної інфраструктури виробництв та їхнього безперебійного функціонування, вимагаючи додаткових інвестицій у безпеку та автономні джерела живлення. Це підвищує операційні витрати та впливає на стабільність поставок;

– складність та довготривалість укладання контрактів з військовими частинами: бюрократичні процедури та затягування процесів погодження контрактів створюють значні перешкоди для компаній, особливо малих, які не мають достатніх оборотних коштів для тривалого очікування;

– проблеми з митами на критично важливі комплектуючі: наявність митних зборів на імпорتنі компоненти, які не виробляються в Україні, збільшує собівартість кінцевої продукції та знижує її конкурентоспроможність;

– довгі процеси закупівлі з боку держави на тлі високої бюрократизованості: неефективність державних закупівель, пов'язана з надмірною бюрократією та відсутністю гнучких механізмів, уповільнює забезпечення потреб армії та створює фінансову нестабільність для виробників;

– часта відсутність налагоджених процесів планування з боку держави: це призводить до нерівномірного розподілу замовлень. Певний час виробник може майже не отримувати замовлень, а в інший час – отримати їх надмірну кількість, що перевищує його поточну виробничу спроможність. Така неритмічність виробництва унеможливорює ефективне планування ресурсів, оптимізацію витрат та стабільне нарощування потужностей.

До зазначеного переліку, що був виявлений в результаті опитування, варто додати ще одну ключову, системну проблему, яка впливає на велику кількість вищезгаданих труднощів, – це відсутність чіткої, комплексної та адаптованої до воєнних умов нормативно-правової бази, яка б регулювала функціонування даної сфери. Розробка та імплементація чітких стандартів, регламентація відповідних процедур (від фінансування та сертифікації до експорту та бронювання) є фундаментальною передумовою для сталого розвитку галузі та підвищення її привабливості для інвесторів (Pchenko, Brusakova, Burchenko, Yaroshenko and Bagan, 2021). Без такої основи вирішення окремих проблем залишатиметься фрагментарним.

Висновки.

Проведене дослідження проблематики розвитку miltech-галузі в Україні дозволило виявити ключові перешкоди та потенційні точки зростання цього стратегічно важливого сектору. Основним висновком є те, що значна частина існуючих проблем спричинена системною відсутністю належним чином розробленої та адаптованої нормативно-правової бази, яка б ефективно регулювала ключові процеси функціонування miltech-компаній – від фінансування та кадрового забезпечення до виробництва, сертифікації та експорту.

Попри значні виклики, виявлені в результаті опитування та аналізу (зокрема, дефіцит кадрів, проблеми з бронюванням, логістичні та бюрократичні труднощі), українська miltech-галузь демонструє високий рівень ефективності та адаптивності. Її стрімкий розвиток позитивно вплинув на рівень обороноздатності України, надаючи Збройним Силам України актуальні технологічні рішення, адаптовані до особливостей перебігу військових подій. Це підкреслює не лише здатність до швидкого реагування на виклики, але й високий інноваційний потенціал вітчизняних розробників та виробників.

Успішні та ефективні рішення української miltech-галузі викликають значний інтерес серед закордонних інвесторів. Проте, як показує дослідження, відсутність якісної, прозорої та передбачуваної нормативної бази наразі є суттєвою перешкодою для залучення іноземних інвестицій. Це становить проблему державного рівня, оскільки в перспективі, завдяки розвитку цієї галузі, Україна могла б не лише забезпечити власні оборонні потреби, але й посісти сильні позиції на світовому технологічному та оборонному ринку. Нерозв'язання цієї регуляторної прогалини може призвести до втрати значних економічних можливостей та уповільнити процес післявоєнного відновлення.

Окремо варто врахувати зростаючу геополітичну конкуренцію у сфері оборонних технологій. Той факт, що росія активно розвиває власну miltech-галузь, і в подальшому може пропонувати іншим державам свої технологічні рішення, які також пройшли випробування на полі бою, створює додатковий стратегічний виклик. Ця обставина є ще одним аргументом на користь невідкладного та системного розвитку вітчизняної miltech-галузі, що дозволить Україні не лише зберігати лідерство у власній безпеці, а й стати вагомим гравцем на міжнародній арені.

Бібліографічний список

- Войтко, О., 2022. Military-tech в Україні: аналізуємо стан індустрії, проблеми та перспективи галузі. [онлайн] Доступно: <<https://dou.ua/lenta/articles/military-tech-in-ukraine/>> (звернення 25.05.2025 р.)
- Захаров, Я., 2024. Китай обмежує експорт деталей для дронів. Що це означає для України. *DOU.ua* [онлайн] Доступно: <<https://surl.li/jalrqw>> (звернення 25.05.2025 р.)
- Писаренко, Т.В. (ред.), 2021. *Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері: монографія*. К.: УкрІНТЕІ.
- Сухорукова, Г., 2023. Розвиток military-tech як нової галузі в Україні: чи є перспективи? *Kyivstar business hub* [онлайн] Доступно: <<https://hub.kyivstar.ua/articles/rozvytok-military-tech-yak-novoyi-galuzi-v-ukrayini-chy-ye-perspektyvu>> (звернення 20.05.2025 р.)
- Танчак, Х., 2025. Стан напрямку military-tech в Україні: виклики та перспективи. *Kyivstar business hub* [онлайн] Доступно: <<https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamku-military-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>> (звернення 20.05.2025 р.)
- Ян, О., 2024. Ніякого Китаю: українські виробники близькі до самостійного виробництва FPV-дронів. *Мілітарний* [онлайн] Доступно: <<https://militaryni.com/uk/articles/niyakogo-kytayu-ukrayinski-vyrobnyku-blyzki-do-samostijnogo-vyrobnytstva-fpv-droniv/>> (звернення 22.05.2025 р.)
- DOU.ua, 2023. *Military-tech компанії України — великий путівник DOU*. [онлайн] Доступно: <<https://dou.ua/lenta/projects/ukrainian-miltech-guide/>> (звернення 25.05.2025 р.)
- Vyriy.com, б.д. Vyriy: рішення, що вражають. [онлайн] Доступно: <<https://www.vyriy.com/#aboutus>> (звернення 20.05.2025 р.)
- Ahn, S., Kim, J. and Kwang-Hoon, L., 2023. Government Policy Support and the Performance of Technology-Based Start-Ups: Evidence from South Korea. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 61 Available at: <<https://surl.lu/jsjzec>> (accessed on May 25, 2025).
- Bellais, R., 2013. Technology and the defense industry: real threats, bad habits, or new (market) opportunities? *Journal of Innovation Economics & Management*, 02(12), pp. 59-78. DOI:10.3917/jie.012.0059
- Brave1, n.d. *Brave1 is a cluster of support for Defense Tech developments in Ukraine*. [онлайн] Доступно: <<https://brave1.gov.ua/en/>> (accessed May 29, 2025).

- Ilchenko, O., Brusakova, O., Burchenko, Y., Yaroshenko, A., and Bagan, Y., 2021. The role of a defence industry in the system of national security: a case study, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), pp. 438-454. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(28\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(28))
- J.P.Morgan, 2024. *Defense tech innovation and the role of startups*. [online] Available at: <https://www.jpmorgan.com/insights/business-planning/defense-tech-innovation-and-the-role-of-startups> (accessed on May 29, 2025)
- Lehkobyt, I., Kotsan, I., Pavlov, K., & Pavlova, O., 2025. Military-Tech Startups: Navigating Innovation and Resilience in Extreme Conditions. *Evropský Časopis Ekonomiky a Managementu*, 11, 3, 5-15. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.3.1>

References

- Ahn, S., Kim, J. and Kwang-Hoon, L., 2023. Government Policy Support and the Performance of Technology-Based Start-Ups: Evidence from South Korea. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 61 Available at: <https://surl.lu/jsjzec> (accessed on May 25, 2025).
- Bellais, R., 2013. Technology and the defense industry: real threats, bad habits, or new (market) opportunities? *Journal of Innovation Economics & Management*, 02(12), pp. 59-78. DOI:10.3917/jie.012.0059
- Brave1, n.d. *Brave1 is a cluster of support for Defense Tech developments in Ukraine*. [онлайн] Доступно: <https://brave1.gov.ua/en/> (accessed May 29, 2025).
- DOU.ua, 2023. Military-tech kompanii Ukrainy – velykyi putivnyk DOU [Military-tech companies of Ukraine – a large guide from DOU]. [online] Available at: <https://dou.ua/lenta/projects/ukrainian-miltech-guide/> (accessed on May 25, 2025) (in Ukrainian)
- Ilchenko, O., Brusakova, O., Burchenko, Y., Yaroshenko, A., and Bagan, Y., 2021. The role of a defence industry in the system of national security: a case study, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), pp. 438-454. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(28\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(28))
- J.P.Morgan, 2024. *Defense tech innovation and the role of startups*. [online] Available at: <https://www.jpmorgan.com/insights/business-planning/defense-tech-innovation-and-the-role-of-startups> (accessed on May 29, 2025)
- Lehkobyt, I., Kotsan, I., Pavlov, K., & Pavlova, O., 2025. Military-Tech Startups: Navigating Innovation and Resilience in Extreme Conditions. *Evropský Časopis Ekonomiky a Managementu*, 11, 3, 5-15. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.3.1>
- Pysarenko, T.V. (red.), 2021. *Analiz svitovykh tekhnolohichnykh trendiv u viiskovii sferi: monohrafiia [Analysis of global technological trends in the military sphere: monograph]*. K.: UkrINTEI. (in Ukrainian)
- Sukhorukova, H., 2023. Rozvytok military-tech yak novoi haluzi v Ukraini: chy ye perspektyvy? [The development of military-tech as a new industry in Ukraine: are there any prospects?] *Kyivstar business hub* [online] Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rozvytok-military-tech-yak-novoyi-galuzi-v-ukrayini-chy-ye-perspektyvy> (accessed on May 20, 2025) (in Ukrainian)
- Tanchak, Kh., 2025. Stan napriamku military-tech v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [The state of the military-tech direction in Ukraine: challenges and prospects]. *Kyivstar business hub* [online] Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napriamku-military-tech-v-ukrayini-viklyki-ta-perspektivi> (accessed on May 20, 2025) (in Ukrainian)
- Voitko, O., 2022. *Military-tech v Ukraini: analizuiemo stan industrii, problemy ta perspektyvy haluzi [Military-tech in Ukraine: we analyze the state of the industry, problems and prospects of the industry]*. [online] Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/military-tech-in-ukraine/> (accessed on May 25, 2025) (in Ukrainian)

- Vyriy.com, n.d. Vyriy: rishennia, shcho vrazhaiut [Vyriy: impressive solutions]. [online] Available at: <<https://www.vyriy.com/#aboutus>> (accessed on May 20, 2025) (in Ukrainian)
- Yan, O., 2024. Niiakoho Kytai: ukrainski vyrobnyky blyzki do samostiinoho vyrobnytstva FPV-droniv [No China: Ukrainian manufacturers close to independent production of FPV drones]. *Militarnyi* [online] Available at: <<https://militarnyi.com/uk/articles/niyakogo-kytayu-ukrayinski-vyrobnyky-blyzki-do-samostijnogo-vyrobnytstva-fpv-droniv/>> (accessed on May 22, 2025) (in Ukrainian)
- Zakharov, Ya., 2024. Kytai obmezhuie eksport detalei dlia droniv. Shcho tse oznachaie dlia Ukrainy [China restricts exports of drone parts. What does this mean for Ukraine?] *DOU.ua* [online] Available at: <<https://surl.li/jalrqw>> (accessed on May 25, 2025) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025

**Zianko V.,
Vronskiy M.**

BUILDING A RESILIENT MILTECH ECOSYSTEM IN UKRAINE: ANALYSIS OF OBSTACLES AND DIRECTIONS FOR STATE SUPPORT

The development of the miltech industry in Ukraine has acquired existential significance amidst the full-scale war, serving as a critical factor for national security, economic resilience, and technological sovereignty. Despite the sector's rapid growth since 2022, its development is constrained by a range of systemic challenges insufficiently covered in scientific literature.

The article aims to systematically analyze key challenges and substantiate priority directions for state regulation and support of the domestic miltech sector's development under full-scale war conditions.

To achieve the purpose, the methods of system analysis, synthesis, and comparison of domestic and foreign scientific sources were employed. The empirical basis of the research comprised data from a survey of managers from 10 Ukrainian miltech companies, conducted in November-December 2024, as well as an analysis of open information sources (including DOU, Militarnyi).

It's determined that the main obstacles to the miltech industry's development include the absence of a comprehensive regulatory framework, a shortage of qualified personnel (especially due to reservation issues), dependence on foreign components, and the bureaucratization of state procurement. The high innovative potential of Ukrainian developers and their commitment to import substitution are confirmed. At the same time, a significant number of companies experience a lack of funding, despite the interest of foreign investors.

The article's results can serve as a basis for the development and improvement of state policy in the field of supporting and advancing the miltech industry. The proposed recommendations regarding regulatory mechanisms, personnel provision, and supply chain diversification can contribute to strengthening the country's defense capabilities, attracting investments, and fostering a high-tech sector of Ukraine's economy during post-war recovery.

Keywords: *miltech industry, competitive potential, technology companies, innovative development, martial law*

УДК 330.342.15

В. О. Постолюк

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті проведено аналіз світового досвіду післявоєнної відбудови економіки з метою розробки комплексної та ефективної стратегії для України. Дослідження констатує, що повномасштабне вторгнення завдало колосальних збитків. Найбільш постраждалими секторами є житловий фонд, інфраструктура та енергетика, яка демонструє найвищі темпи зростання руйнувань. Ці руйнування не лише дестабілізували національну економіку, а й порушили глобальні ланцюги постачання, спричинивши значний вплив на світові товарні ринки.

На основі ретроспективного аналізу досвіду післявоєнних перетворень у країнах Європи (Франція, Німеччина) та Азії (Японія, Південна Корея, Сінгапур) виявлено ключові фактори їхнього успіху. Зокрема, досвід Франції доводить ефективність циклічного механізму «націоналізація-модернізація-приватизація», що дозволило державі відновити та модернізувати ключові галузі. Німеччина досягла швидкого зростання, переорієнтувавши економіку на мирні галузі, запровадивши ліберальні податкові реформи (зниження податку на прибуток, введення ПДВ) та експортно-орієнтовану політику. Досвід Південної Кореї підкреслює вирішальну роль безпрецедентної зовнішньої допомоги у формі грантів, яка сягала до 9% ВВП в окремі роки. Японія ж зосередилася на розвитку промисловості та експорту, інвестиціях в освіту та технології, а також на системній боротьбі з корупцією, що забезпечило прозорість та довіру.

З урахуванням цих уроків, для України запропоновано багаторівневу стратегію відбудови. Вона передбачає макрофінансову стабілізацію за рахунок довгострокової зовнішньої допомоги, а не підвищення податкового навантаження. Пропонується якісна модернізація інфраструктури з акцентом на «зеленому» переході та застосуванні механізмів державно-приватного партнерства. Для залучення інвестицій розглядається запровадження нової податкової моделі, розвиток індустріальних парків та концепція ніаршорингу. Стаття обґрунтовує, що відбудова має стати не просто відновленням втраченого, а унікальною можливістю для докорінної трансформації держави та її інтеграції у світову економіку на нових, сучасних засадах.

Ключові слова: *повоєнна відбудова, економічне відновлення, реконструкція України, План Маршалла, інвестиції, модернізація, економічна політика, економічна співпраця.*

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-60-71

Постановка проблеми. Протягом вже понад трьох років Україна протистоїть широкомасштабному вторгненню російської федерації. Протягом цього періоду держава-агресор цілеспрямовано руйнує військові та інфраструктурні об'єкти, житлові квартали, промислові підприємства та цілі населені пункти України. Унаслідок такої агресії країна зазнала суттєвих втрат майже в усіх сферах суспільного життя, від економічної до екологічної. Значних пошкоджень або повного руйнування зазнали енергетична, дорожня, комунальна інфраструктура, а також численні об'єкти агропромислового комплексу та промисловості. Хоча найбільші руйнування були зафіксовані на територіях, де відбувалися безпосередні бойові дії, деякі з яких ще тривалий час будуть

непридатними для проживання, проте регіони, що знаходяться далеко від лінії зіткнення, також зазнають суттєвих проблем внаслідок постійних атак та загального погіршення соціально-економічного середовища.

Фактично, вся українська територія та сфера життєдіяльності суспільства, більшою чи меншою мірою, потребує повоєнного відновлення. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є дослідження зарубіжного досвіду відбудови країн після воєнних конфліктів. Вивчення міжнародних практик є необхідним для глибшого розуміння першочергових кроків держави у розробці та імплементації програми з відновлення територій, що може стати основою для визначення найбільш ефективних та корисних стратегій для України у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та реалізації програм відбудови країн, що постраждали від воєнних конфліктів, знайшла своє відображення в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників: так, дослідники Д. Серьогіна, Г. Базецька, Г. Жовтяк проаналізували світовий досвід повоєнного економічного відновлення територій (Серьогіна, Базецька та Жовтяк, 2023); представники Інституту економіки промисловості НАН України В. Ляшенко та О. Бородіна зробили акцент на адаптації світового досвіду повоєнного відновлення економіки для України (Бородіна та Ляшенко, 2022); досвід проєктного менеджменту для відновлення економіки країни дослідили українські науковці Ю. Головня, О. Журба, В. Захарчук, Л. Вербовська, В. Хавран (Holovnia, Zhurba, Zakharchuk, Verbovska & Navran, 2025).

Крім того, дослідницькі організації пропонують своє бачення вирішення цього питання. Українське представництво KPMG досліджує досвід повоєнної реконструкції (KPMG, 2022), а KSE Institute щорічно проводить оцінку прямих збитків від військових дій (KSE Institute, 2025), що може стати підґрунтями для подальших досліджень.

Наявні в Україні колосальні та зростаючі збитки від воєнних дій, унікальні геополітичні, економічні й соціальні умови поточного військового протистояння, а також важлива роль країни на світових ринках продовольства, енергетики та металургії, визначають нагальну потребу в комплексному дослідженні міжнародного досвіду надання допомоги у відновленні національних економік після збройних конфліктів. Це також дозволить Україні представити іноземним партнерам власне бачення майбутнього повоєнного розвитку, враховуючи як міжнародний досвід, так і наявні ризики. Варто зазначити, що світова спільнота наразі демонструє готовність до консолідації зусиль з надання допомоги економіці України, що постраждала, шляхом створення спільних механізмів для відбудови інфраструктури, інституційної модернізації та економічної трансформації.

Метою статті є аналіз найефективніших прикладів світового досвіду післявоєнної відбудови економіки. Дослідження зосереджено на основних механізмах та інструментах, що забезпечили розвиток європейських та азіатських країн після збройних конфліктів. На основі цього аналізу може бути розроблено відповідні пропозиції для унікальних умов повоєнного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Вторгнення російської федерації в Україну мало деструктивний вплив на світову економічну систему. Даний конфлікт спричинив порушення процесів глобального виробництва та торгівлі товарами, що, за експертними оцінками, торкнулося понад 600 тисяч підприємств у всьому світі та може призвести до зниження темпів світового економічного зростання. Крім того, збої у виробничих потужностях країн-учасниць та порушення глобальних ланцюгів поставок детермінували виникнення сценарію глобальної інфляції.

У результаті воєнних дій виробничі процеси в багатьох секторах були призупинені як на території України, так і в росії. Як приклад, можна навести рішення виробника

автомобілів Volkswagen про призупинення діяльності в російській федерації, а також перенесення виробником автомобільних запчастин Sumitomo виробництва з України до Румунії та Марокко.

Блокування чорноморських портів України та переспрямування вантажних суден з українських портів спричинили суттєві збої у глобальних ланцюгах поставок. Це призвело до порушення постачання сировини, зокрема для виробників автомобілів по всьому світу. Крім того, значно постраждали логістичні ланцюги постачання добрив.

Військовий конфлікт спричинив найбільший за майже 50 років вплив на товарні ринки, особливо в країнах, для яких Україна та росія були основними експортерами. У період з січня по березень 2022 р. було зафіксовано значне зростання цін на сировинні товари. Зокрема, ціни на добрива зросли на 154,5 %, що стало найбільшим показником серед усіх товарів. Водночас ціни на вугілля збільшилися на 74,7 % (KPMG, 2022).

Згідно з даними Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року, що був підготовлений KSE Institute (KSE Institute, 2025), загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, сягнула майже \$ 170 млрд. У порівнянні з початком 2024 року ця цифра зросла на \$ 12,6 млрд, що є наслідком подальших руйнувань через ракетні атаки та бойові дії. Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика.

Таблиця 1

**Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури України внаслідок
військових дій станом на листопад 2024 року**

Тип майна	Оцінка прямих втрат, млрд дол. США	Частка, %	Попередня оцінка, млрд дол. США	Динаміка, %
Житлові будівлі	60,0	35,3	58,9	1,9
Інфраструктура	38,5	22,7	36,8	4,6
Енергетика	14,6	8,6	10,0	46,0
Активи підприємств, промисловість	14,4	8,5	13,1	9,9
АПК та земельні ресурси	10,3	6,1	10,3	0,0
Освіта	7,3	4,3	6,8	8,8
Лісовий фонд	4,5	2,7	4,5	0,0
Охорона здоров'я	4,3	2,5	3,1	32,3
Культура, туризм, спорт	4,0	2,3	3,1	29,0
ЖКГ	3,5	2,0	3,5	0,0
Транспортні засоби	3,5	2,0	3,1	12,9
Торгівля	2,8	1,7	2,6	7,7
Цифрова інфраструктура	1,2	0,7	0,5	140,0
Адміністративні будівлі	0,8	0,4	0,5	60,0
Соціальна сфера	0,2	0,1	0,2	0,0
Фінансовий сектор	0,04	0,01	0,04	0,0
Всього	169,8	100,0	157,2	8,0

Джерело: (KSE Institute, 2025)

Найбільшу частку у структурі загальних втрат становлять збитки житлового фонду, які оцінюються в 60,0 млрд дол. США, що складає 35,3 % від сумарних прямих втрат. Це підкреслює критичний вплив військового конфлікту на житлову сферу. Другою

за величиною категорією є інфраструктура, збитки якої сягають 38,5 млрд дол. США, що еквівалентно 22,7 % від загального обсягу, що свідчить про значне руйнування транспортних, комунальних та інших об'єктів, необхідних для функціонування економіки. Енергетичний сектор зазнав збитків у розмірі 14,6 млрд дол. США, що становить 8,6 % від загальних втрат. Важливо відзначити, що цей показник демонструє одне з найвищих темпів зростання (динаміка 46,0%), що може бути пояснено цілеспрямованими атаками на енергетичну інфраструктуру (Бородіна та Ляшенко, 2022).

Історичний контекст повоєнної відбудови національних економік країн Європи та Азії є надзвичайно актуальним. Наразі Україна має унікальну можливість для докорінної трансформації в усіх сферах, яку необхідно реалізувати шляхом ефективного застосування міжнародного досвіду масштабних повоєнних перетворень. Зважаючи на високу ціну, яку держава платить у поточному конфлікті, ця можливість має бути використана в повній мірі.

Повоєнна відбудова України потребує врахування таких аспектів досвіду світового державотворення в кризових умовах, як системний підхід до реформ, забезпечення сталих джерел фінансування та глибина трансформаційних процесів. Для реалізації цих кардинальних перетворень необхідно вирішити ключові фінансові та інституційні питання, що стосуються ресурсного забезпечення та формування ефективних координуючих структур для відновлення економіки.

Науковці Інституту економіки промисловості НАН України В. Ляшенко та О. Бородіна (Бородіна та Ляшенко, 2022) пропонують такі потенційні джерела ресурсів для відновлення повоєнної економіки України (табл. 2).

Таблиця 2

Потенційні джерела ресурсів для відновлення повоєнної економіки України

Потенційні джерела ресурсів	Ризики для отримання
Спеціально створені рахунки у міжнародних фінансових інституціях чи фондах	Реальне та вже частково доступне джерело доходів
Можливі відшкодування чи компенсація втрат завданих агресією (репарації)	Стануть можливими, у випадку, якщо мирний договір відбудеться
Можливе арештоване майно рф за кордоном, в банках і фінансових інститутах іноземних держав	Можливий ресурс, але процедура вкрай забюрократизована та пролонгована у часі
Арештоване майно рф в Україні	Реальний ресурс, але суми його не значні для компенсації масштабних збитків

Джерело: (Бородіна та Ляшенко, 2022)

Із перелічених варіантів лише міжнародне фінансування має реальний потенціал для втілення. Однак, навіть за умови готовності країн-партнерів надати фінансову допомогу, процес її залучення буде тривалим, повільним та вимагатиме значної кількості формалізованих процедур.

З досвіду відбудови Європи, Японії, Кореї та Сінгапуру в минулому столітті стає очевидним, що відсутність активних заходів з відновлення економіки після війни призводить до необхідності її постійного дотування, що в кінцевому підсумку є значно дорожчим.

Україні, яка зіткнулася з необхідністю відбудовувати окремі міста фактично з нуля, важливо перетворити цю відбудову на якісну та інноваційну модернізацію. Для цього необхідно критично осмислити передумови повоєнного економічного буму. Без адекватних дій з боку уряду та впровадження ефективних інструментів економічної політики значний потенціал повоєнного відродження може бути втрачений.

У зв'язку з цим пропонується ретроспективний історико-економічний аналіз програм міжнародної допомоги, спрямованих на повоєнний розвиток країн Європи,

Японії та Південної Кореї. Це допоможе використати їхній досвід для формування власної національної платформи відновлення.

У попередніх дослідженнях ми вже аналізували європейське повоєнне відновлення (Шкурат та Постоловський, 2024). План Маршалла став ключовою ініціативою післявоєнної реконструкції, спрямованою на відновлення Європи. Основні цілі програми включали відбудову міст і сіл, реконструкцію промислового та сільськогосподарського виробництва, модернізацію інфраструктури, встановлення фінансової стабільності та усунення торгових бар'єрів.

Протягом дії Програми Маршалла були досягнуті значні кількісні результати: внутрішньоевропейська торгівля та загальна торгівля країн-учасниць з іншими країнами зросли більш ніж у п'ять разів; сукупний валовий національний продукт (ВНП) країн-учасниць збільшився на 32,5 %, з 120 млрд доларів до 159 млрд доларів; обсяги промислового та сільськогосподарського виробництва, які у 1947 році становили 88 % і 83 % від довоєнного рівня, зросли на 40% та 11%, відповідно; до 1950 року у більшості країн-учасниць було стримано зростання інфляції (Marshall Plan, 1948).

Окрім того, спільні зусилля США і країн-реципієнтів у рамках Програми, спрямовані на економічне відновлення і досягнення соціального миру, виразилися у створенні наднаціональних організацій, що надали імпульсу подальшим інтеграційним процесам у Європі. Так, міжнародна Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що діє сьогодні, є спадкоємицею Організації європейського економічного співробітництва, зусиллями якої було створено Раду Європи (1949 р.), Європейський платіжний союз (1950 р.), ініційовано План Шумана (1950 р.). Реалізація цих ініціатив призвела до створення Європейського об'єднання вугілля і сталі (1952 р.), укладення Римського договору (1957 р.), що призвів до створення Європейського економічного співтовариства (1958 р.) та, зрештою, Європейського Союзу (1993 р.) (Шкурат та Постоловський, 2024).

Пропонуємо розглянути досвід Франції та Великої Британії, які в умовах повоєнного розвитку промисловості застосовували комплекс заходів, що включали етапи націоналізації, модернізації та приватизації. Застосування цього досвіду, особливо щодо ефективної націоналізації приватної власності підприємств з подальшою модернізацією промислової бази та її наступною приватизацією, є актуальним. У цих країнах процеси націоналізації та приватизації мали циклічний характер і змінювали один одного. Наприклад, у післявоєнній Франції матеріальні втрати перевищили чверть національного багатства, обсяги промислового виробництва скоротилися приблизно на 60% порівняно з довоєнним рівнем, удвічі зменшилося виробництво сільськогосподарської продукції, а транспортна система була зруйнована.

У повоєнний період *Франція*, щоб подолати негативні наслідки руйнувань, застосувала модель централізованої демократичної держави, яка активно регулювала ринкові механізми. Було здійснено масштабну націоналізацію, що охопила ключові сектори, зокрема вугільну, газову, електроенергетичну та авіаційну промисловість, а також машинобудівні підприємства та великі банківські установи. У результаті державний сектор контролював близько однієї п'ятої всіх виробничих потужностей.

Цей процес націоналізації не був соціалістичним, а став вирішальним інструментом уряду для боротьби за відновлення економіки та забезпечення швидкої модернізації базових галузей. Наступне десятиліття, з 1950 по 1960 роки, відзначилося періодом прискореного зростання. За 1952–1958 роки обсяг продукції промисловості та будівництва збільшився на 47 %, а промислового виробництва – на 52 %. У цей період серед французьких підприємців виникло гасло: «Модернізувати чи померти», що відображало зміну підходів ділових кіл. Вони усвідомили неефективність старих методів і зосередилися на переоснащенні виробничого потенціалу.

Німеччина зазнала поразки та була розділена, але відбудова *Німеччини* була необхідною для економічного відродження Європи. Точною метою плану Маршалла була мобілізація промислової потужності Німеччини для реконструкції Європи, і це було найважливішим завданням, оскільки війна та повоєнне врегулювання деформували німецьку економіку кількома способами (Серьогіна, Базецька та Жовтяк, 2023).

В умовах післявоєнного відновлення Німеччина здійснила широкомасштабний демонтаж військово-промислового комплексу та озброєння відповідно до міжнародних зобов'язань. Це дозволило переорієнтувати обмежені фінансові та людські ресурси на розвиток мирних галузей, зокрема автомобілебудування та машинобудування.

Розвиток цих галузей сприяв формуванню експортно-орієнтованої політики. Німеччина активно підтримувала експорт товарів, що включало зниження митних бар'єрів, проведення кампанії «Made in Germany» та сприяння експортним підприємствам. Така стратегія забезпечила надходження іноземної валюти, необхідної для економічної відбудови.

У сфері соціального захисту був реалізований принцип соціального партнерства. Співпраця між урядом, роботодавцями та профспілками сприяла встановленню стабільних трудових відносин, забезпеченню соціальних гарантій для працівників та підвищенню ефективності економічної системи.

Особлива увага була приділена розвитку освіти та підготовці кваліфікованих кадрів, що сприяло зростанню продуктивності та конкурентоспроможності німецької економіки.

Післявоєнна податкова реформа була спрямована на оптимізацію податкового тиску та стимулювання бізнесу. Було спрощено податкові процедури, а також значно знижено ставки податку на прибуток підприємств для стимулювання інвестиційної активності. Водночас, у 1968 році було введено систему податку на додану вартість (ПДВ), що стало стабільним джерелом державних доходів для фінансування відновлення інфраструктури. Також застосовувались податкові пільги для стимулювання інвестицій у науково-дослідні розробки, енергоефективність та екологічні проєкти.

У науковій літературі виокремлюється досвід міжнародної допомоги в повоєнній розбудові *Південної Кореї* та *Сінгапуру*, що сприяло їх трансформації в «Азіатських економічних тигрів». За оцінками економістів, ключовими детермінантами успіху цих країн є (Голишева, Грищенко та Макаренко, 2018):

- перебування у стані війни, що виступало чинником мобілізації суспільства та еліт;
- наявність зовнішньої загрози з боку Радянського Союзу, яка мотивувала Західний світ до надання допомоги;
- жорсткий стиль управління, що забезпечував швидке прийняття рішень;
- неформальний контроль з боку англосаксонських країн, який сприяв ефективній боротьбі з корупцією, забезпеченню правосуддя та впровадженню меритократії в державній службі;
- гарантії безпеки та фінансова підтримка з боку Сполучених Штатів Америки у вигляді грантів, інвестицій і технологій.

Окремо необхідно акцентувати увагу на досвіді міжнародної допомоги в повоєнній розбудові Південної Кореї, що сприяло трансформації її економіки. За оцінками економістів, ключовим фактором успіху є безпрецедентний рівень підтримки з боку Сполучених Штатів. Зокрема, в окремі роки Південна Корея отримувала пряму фінансову та технічну допомогу, що сягала до 9 % ВВП, і що важливо, ця допомога надавалася у формі грантів, а не кредитів чи інвестицій.

Аналіз даних свідчить про вражаючу динаміку зростання ВВП Південної Кореї: з 1953 року він збільшився у 31 тисячу разів. Це стало результатом комплексу чинників: інтенсивної фінансової допомоги та технологічної підтримки США, розвитку

торговельної співпраці, прискореної індустріалізації, зростання експорту та внутрішнього споживання, а також підвищення конкурентоспроможності у галузях важкої промисловості та електроніки.

Варто зазначити, що у період з 1945 по 1961 роки Корея не залучала зовнішніх кредитів чи іноземних інвестицій, що за критеріями Світового банку та неокласичної економічної теорії є повною аномалією. За цей же період країна отримала від США понад 3,1 млрд дол. США у вигляді грантів. Це приблизно 193 млн дол. США на рік. Дана сума є значно більшою, ніж та, що була надана країнам Бенілюксу за Планом Маршалла, та перевищує загальний обсяг кредитів, наданих Світовим банком новим незалежним державам. Крім того, важливою складовою повоєнного відновлення були податкові важелі регулювання, оскільки Сінгапур і Гонконг, функціонуючи як податкові гавані, сприяли надходженню інвестицій.

Дані рис. 1 наочно підтверджують феномен так званого «економічного дива» в Японії, а також вражаюче зростання Південної Кореї та Сінгапуру, які успішно подолали значне початкове відставання та досягли рівня розвинених європейських економік до кінця століття. Це свідчить про ефективність застосованих стратегій післявоєнного відновлення, що дозволили цим країнам здійснити масштабні економічні перетворення.

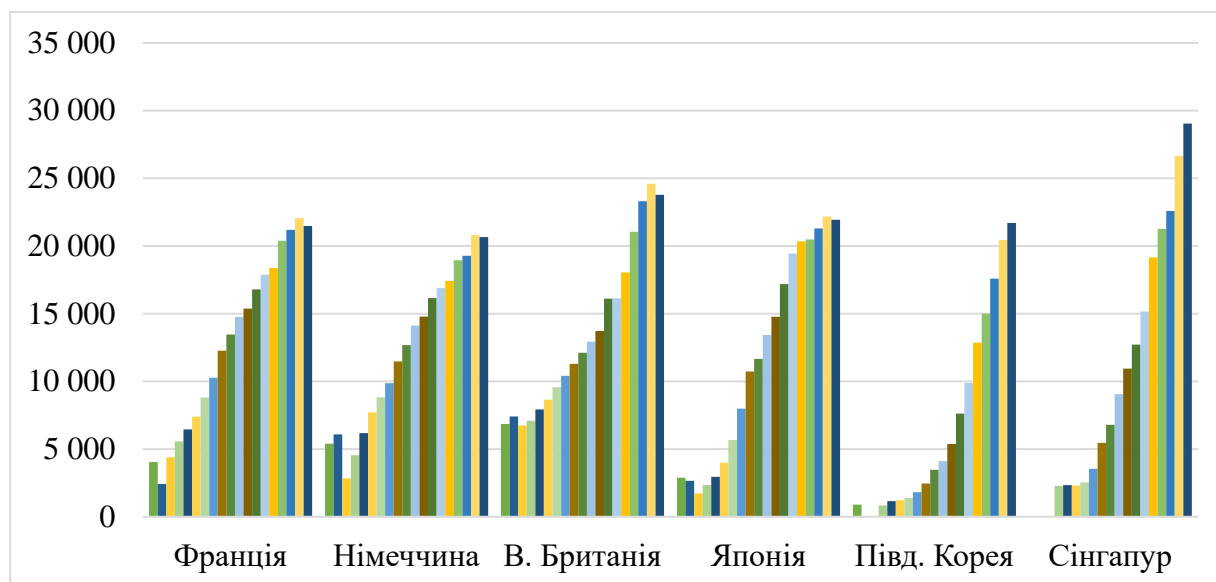


Рисунок 1. Динаміка ВВП на душу населення обраних країн, 1940-2010 рр. за ПКС 1990 р. (для П. Кореї та Сінгапуру дані наведено з 1950 р.)

Джерело: (Maddison Project Database, 2023)

У рамках повоєнного відновлення **Японія** сконцентрувала свої зусилля на кількох ключових аспектах. Насамперед, країна активно інвестувала в економічний розвиток, зосереджуючись на промисловості та експорті. Уряд запроваджував заходи, що включали зниження податків, спрощення бюрократичних процедур та створення сприятливого ділового середовища, що сприяло модернізації технологій і підвищенню продуктивності. Водночас, Японія проводила експортно-орієнтовану політику, що передбачала створення конкурентоспроможних товарів та розширення зовнішніх торговельних зв'язків. Це дозволило залучити іноземні інвестиції та необхідні для відновлення ресурси. Крім того, значні зусилля було спрямовано на розвиток освіти та науки, що сприяло підвищенню кваліфікації робочої сили та створенню інноваційних продуктів.

Паралельно з економічними перетвореннями Японія приділяла увагу покращенню соціального добробуту громадян, реалізуючи програми в галузях освіти, охорони

здоров'я та житлового забезпечення, включаючи будівництво житла для військових ветеранів. Не менш важливим було й культурне відновлення, що включало збереження та просування культурної спадщини, що сприяло зміцненню національної ідентичності.

Японія також провела низку змін у податковій системі для фінансування відновлення. Уряд збільшував ставки існуючих податків та запроваджував нові, наприклад, податок на споживання у 1989 році, який став важливим джерелом доходів. Водночас, застосовувалися податкові пільги для стимулювання інвестицій у високотехнологічні та важкі промислові галузі. Крім того, були створені спеціальні економічні зони з пільговими умовами для залучення іноземного капіталу та технологій.

Особлива увага була приділена боротьбі з корупцією. Японія запровадила суворе законодавство, що криміналізує корупційні дії, створила спеціалізовані антикорупційні органи та розробила етичні кодекси для державних службовців. Високий рівень прозорості державного фінансування та систематичний нагляд забезпечують ефективний контроль. Ці заходи сприяли підвищенню прозорості та ефективності державного управління, що було критично важливим для економічного відновлення країни.

Таким чином, в умовах повоєнного відновлення та політичної турбулентності, коли природні обставини спричиняють зниження вартості державних активів, вважаємо обґрунтованим державним рішенням не форсувати приватизацію як засіб покриття бюджетного дефіциту. Натомість, зусилля слід зосередити на підвищенні ефективності функціонування державного сектору економіки, акумуляції фінансових ресурсів, проведенні промислової модернізації та інвестуванні в інноваційні технології та наукові розробки.

Фундаментальним фактором сталого відновлення є сприяння довгостроковому плануванню стійкості. Заходи з адаптації до зміни клімату, нарощування потенціалу та соціальне забезпечення повинні зайняти центральне місце в політиці, спрямованій на повоєнне відновлення. Інвестиції у стійкість означає будівництво прогресу, який може подолати майбутні виклики. Важливо також підтримувати проєкти, які створюють і впроваджують на рівні громад. Такий підхід, заснований на місцевих знаннях і довірі, допомагає створити міцну соціальну структуру. Коли громади мають можливість діяти, відбудова стає більш гнучкою, стійкою та інклюзивною, що забезпечує довготривалий розвиток. (Holovnia, Zhurba, Zakharchuk, Verbovska & Havran, 2025).

Згідно з представленою концепцією, архітектура повоєнного відновлення економіки України має бути багаторівневою та поетапною. Основними її напрямками є:

1. Безпекова основа

Повоєнне відновлення повинно базуватися на інтеграції регіональної цивільної влади, ключових інфраструктурних об'єктів (включно з транспортною системою та структурами життєзабезпечення) та військових структур. Така інтеграція сприятиме створенню інвестиційної привабливості, забезпечуючи підтверджену безпеку.

2. Програми гуманітарної допомоги та соціальної підтримки

Пропонується запровадити нормативні механізми, що передбачатимуть базовий дохід для вразливих верств населення та внутрішньо переміщених осіб. Це має на меті стимулювати повернення трудових ресурсів з-за кордону та запобігти подальшій міграції. Додатково, механізм іпотечного кредитування з мінімальною ставкою, анонсований Урядом, є важливим інструментом соціальної підтримки.

3. Макрофінансова стабілізація

Незважаючи на відносну стабілізацію гривні, досягнуту завдяки зваженому зниженню імпорту, найближчим часом буде необхідна лібералізація валютного курсу. Крім того, прогнозується криза проблемних кредитів, для вирішення якої доцільним є використання досвіду Японії, а саме – викуп державою проблемних активів у банків. Також очікується наявність значного бюджетного дефіциту, що вимагатиме регулярної

зовнішньої фінансової допомоги, подібної до тієї, що була надана за Планом Маршалла, оскільки підвищення податків у цих умовах є деструктивною альтернативою.

4. Відновлення та відбудова інфраструктури

Відновлення населених пунктів, які потребуватимуть відбудови «з нуля», має бути не просто копіюванням минулого, а якісною трансформацією. Інфраструктурна відбудова повинна базуватися на сучасних принципах енергозбереження та «зеленого» переходу, що не лише сприятиме вирішенню питання працевлаштування, але й підвищить інвестиційну привабливість через механізми державно-приватного партнерства.

5. Програма декарбонізації, «зеленого переходу», енергетичної незалежності

Цей напрям передбачає розвиток «зеленої» енергетики, що включає заохочення виробників до продажу надлишків енергії на оптовий ринок. Також пропонується застосування принципів "москітної" економіки для реалізації невеликих проєктів з підвищення енергоефективності на рівні домогосподарств і підприємств. Інституційно процес повинен підтримуватися створенням Агентства з декарбонізації, наділеного широкими повноваженнями.

6. Інтеграція у світові ланцюги доданої вартості

Ключовим завданням є забезпечення механізмів максимального сприяння інвесторам, зокрема, через компенсацію втрат, прискорене приєднання до інженерних мереж та розвиток індустріальних парків. Концепція ніаршорингу передбачає перетворення України на найближчу промислову зону для Європи, що, у свою чергу, стимулюватиме розвиток сектору послуг.

7. Націоналізація-модернізація-приватизація та податкова модель

Пропонується застосування циклічного механізму «націоналізація-модернізація-приватизація» для ключових промислових об'єктів. Це передбачає націоналізацію стратегічних підприємств, їх подальшу модернізацію та приватизацію для залучення іноземних інвестицій. Для стимулювання припливу капіталу пропонується запровадження нової податкової моделі «10-10-10» (10 % податок на прибуток, 10 % ПДФО, 10 % ПДВ) та скасування військового збору. Водночас, з метою запобігання ухиленню від сплати податків, можливе посилення відповідальності за порушення податкового законодавства та надання податковим органам доступу до інформації про банківські рахунки.

Висновки. Проведений аналіз вказує на те, що повномасштабне вторгнення в Україну спричинило масштабні руйнування з значними прямими збитками інфраструктурі. Це не тільки значно впливає на житловий фонд, транспорт та енергетику, але й порушує глобальні ланцюги постачання, провокуючи інфляцію. Досвід повоєнної відбудови таких країн, як Франція, Німеччина, Японія, Південна Корея та Сінгапур, є цінним джерелом для досвіду. Успіх цих країн залежить від зовнішньої фінансової допомоги у формі грантів, а не кредитів. Крім того, ці країни застосовували системні реформи: циклічна націоналізація-модернізація-приватизація у Франції та податкові реформи в Німеччині. Додатковими ключовими факторами їхнього економічного зростання та прозорості стали значні інвестиції в освіту, науку та нові технології.

На основі проведеного аналізу, для України запропоновано багаторівневу стратегію відбудови. Вона включає макрофінансову стабілізацію, що базується на зовнішній допомозі, якісну модернізацію інфраструктури з акцентом на «зеленому» переході, залучення інвестицій за допомогою податкових стимулів та створення індустріальних парків. Важливими аспектами є соціальна підтримка населення для запобігання міграції та посилення боротьби з корупцією. Таким чином, відбудова України може стати не просто відновленням втраченого, а унікальною можливістю для докорінної трансформації держави та її інтеграції у світову економіку на нових, сучасних засадах.

Бібліографічний список

- Бородіна, О. А. та Ляшенко, В. І., 2022. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України* [онлайн], 1(42), с. 121–134. Доступно: DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134). [Дата звернення 18 травня 2025]
- Голишева, Є. О., Грищенко, О. Ф. та Макаренко, Є. В., 2018. Аналіз досвіду країн «азійських тигрів» для формування стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка* [онлайн], 6. Доступно: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6419> [Дата звернення 18 травня 2025]
- Серьогіна, Д., Базецька, Г. та Жовтяк, Г., 2023. Світовий досвід повоєнного економічного відновлення територій. *Економіка та суспільство*, [онлайн] 48. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2224/2147> [Дата звернення 18 травня 2025]
- Шкурат, М. Є. та Постоловський, В. 2024. Післявоєнна реконструкція європейських країн (План Маршалла): роль міжнародної економічної співпраці. *Економіка і організація управління*. [онлайн] (Вер 2024), с. 109-121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.10>. [Дата звернення 18 травня 2025]
- KSE Institute, 2025. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. [онлайн] Доступно: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf [Дата звернення 18 травня 2025]
- Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V., 2025. Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, [online] 15(3), pp. 301–310. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572> [Accessed 18 May 2025]
- KPMG, 2022. *Post-war Reconstruction: Case Studies*. [online] Available at: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html> [Accessed 18 May 2025]
- Maddison Project Database, 2023. [online] Available at: <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2023> [Accessed 18 May 2025]
- Marshall Plan, 1948. Office of the history. [online] Available at: <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/marshall-plan> [Accessed 18 May 2025]

References

- Borodina, O.A., & Liashenko, V.I., 2022. Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-War Economic Recovery: World Experience and Attempt to Adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, [online] 1 (42), 121-134. Available at: DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134) [Accessed 18 May 2025] (in Ukrainian).
- Golysheva, Ye. O., Gryshchenko, O. F. and Makarenko, Ye. V., 2018. Analiz dosvidu krain «azijskykh tyhryv» dlia formuvannia stratehichnykh napriamkiv naukovo-tekhnologichnoho rozvytku vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv. [Analysis of the “asian tigers” countries experience for the formation of strategic directions of scientific and technological development of domestic industrial enterprises], *Efektivna*

- ekonomika*, [Online], vol. 6, Available at: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6419>> [Accessed 18 May 2025] (in Ukrainian).
- Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V., 2025. Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, [online] 15(3), 301–310. Available at: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572> [Accessed 18 May 2025].
- KPMG, 2022. Post-war Reconstruction: Case Studies. [online]. Available at: <<https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html>> [Accessed 18 May 2025].
- KSE Institute, 2025. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024] [online]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf> [Accessed 18 May 2025] (in Ukrainian).
- Maddison Project Database, 2023. [Online]. Available at: <<https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2023>> [Accessed 18 May 2025].
- Marshall Plan, 1948. Office of the history. [online]. Available at: <<https://history.state.gov/milestones/1945-1952/marshall-plan>> [Accessed 18 May 2025].
- Seryogina, D., Bazetska, G. and Zhovtyak, G., 2023. World experience of post-war economic recovery of territories. *Economy and society* [online], 48. Available at: <<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2224/2147>> [Accessed 18 May 2025] (in Ukrainian).
- Shkurat, M. and Postolovskyi, V., 2024. Pislivoienna rekonstruktsiia yevropeiskykh krain (Plan Marshalla): rol mizhnarodnoi ekonomichnoi spivpratsi [Post-war reconstruction of european countries (Marshall Plan): the role of international economic cooperation]. *Economics and organization of management*. (Sep. 2024), 109-121. [online]. Available at: DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.10>. [Accessed 18 May 2025] (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025

Postolovsky V.

WORLD EXPERIENCE OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY: WAYS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The article analyzes the world experience of post-war economic reconstruction in order to develop a comprehensive and effective strategy for Ukraine. It is emphasized that the enormous and growing losses from military actions in Ukraine, the unique geopolitical, economic and social conditions of the current military confrontation, as well as the country's important role in the world food, energy and metallurgical markets, determine the urgent need for a comprehensive study of international experience in providing assistance in the restoration of national economies after armed conflicts. This will also allow Ukraine to present its own vision of future post-war development to foreign partners, taking into account both

international experience and existing risks. It is worth noting that the world community is currently demonstrating its readiness to consolidate efforts to provide assistance to the affected economy of Ukraine by creating joint mechanisms for infrastructure reconstruction, institutional modernization and economic transformation. The study states that the full-scale invasion caused enormous losses. The most affected sectors are housing, infrastructure and energy, which demonstrates the highest rates of destruction. This destruction not only destabilized the national economy, but also disrupted global supply chains, causing a significant impact on world commodity markets.

Based on a retrospective analysis of the experience of post-war transformations in European countries (France, Germany) and Asian countries (Japan, South Korea, Singapore), the key factors of their success are identified. In particular, the experience of France proves the effectiveness of the cyclical mechanism of "nationalization-modernization-privatization", which allowed the state to restore and modernize key industries. Germany achieved rapid growth by reorienting the economy towards peaceful industries, introducing liberal tax reforms (reducing income tax, introducing VAT) and an export-oriented policy. The experience of South Korea emphasizes the crucial role of unprecedented foreign aid in the form of grants, which reached 9% of GDP in some years. Japan, on the other hand, focused on the development of industry and exports, investments in education and technology, as well as on the systematic fight against corruption, which ensured transparency and trust. Taking into account these lessons, a multi-level reconstruction strategy is proposed for Ukraine. It involves macro-financial stabilization through long-term foreign aid, rather than increasing the tax burden. A qualitative modernization of infrastructure is proposed with an emphasis on the "green" transition and the use of public-private partnership mechanisms. To attract investment, the introduction of a new tax model, the development of industrial parks and the concept of near-shoring are being considered. The article argues that reconstruction should not simply be a restoration of what was lost, but a unique opportunity for a radical transformation of the state and its integration into the world economy on new, modern principles.

Keywords: *post-war reconstruction, economic recovery, reconstruction of Ukraine, Marshall Plan, investments, modernization, economic policy, economic cooperation.*

УДК 658.87:004.738.5:005.21

**А. В. Балабаниць,
А. М. Солодковський**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ РИТЕЙЛУ

У статті досліджено цифрову трансформацію як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств FMCG-ритейлу. Проведено аналіз наукових підходів до визначення поняття «цифрова трансформація» та визначено її роль у зміні бізнес-моделей і стратегій розвитку торговельних мереж.

Оцінено рівень цифрової зрілості підприємств продуктової роздрібною торгівлі, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони їх цифрового розвитку. Запропоновано основні напрями диджиталізації бізнес-процесів ритейлу в контексті забезпечення стійкої конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Ключові слова: ритейл, диджиталізація, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, цифрова зрілість.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-72-84

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Всеохоплююче впровадження цифрових технологій стало ключовим рушієм посткризового відновлення й динамічного розвитку сфери ритейлу, сприяючи оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності операцій та створенню нових можливостей для взаємодії з клієнтами. Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, і саме пандемічна криза стала тригером активного впровадження інформаційних технологій у сферу ритейлу. Сучасні умови, в яких опинився вітчизняний торговельний бізнес, ще більше актуалізували необхідність активної цифровізації бізнес-процесів у сфері ритейлу, роблячи її ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості до кризових викликів.

Попри наявність численних технологічних рішень, значна частина компаній стикається з викликами на шляху цифрових змін: фрагментарність впровадження інновацій, відсутність цілісної стратегії цифровізації, обмежені цифрові компетентності персоналу, а також низька адаптивність бізнес-моделей до сучасного цифрового середовища. Тому виникає необхідність у науковому узагальненні механізмів цифрової трансформації в ритейлі, зокрема — виявленні її ключових драйверів, бар'єрів, а також практичних ефектів у контексті підвищення ефективності, клієнтоорієнтованості й ринкової стійкості.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній шляхом цифрової трансформації є складним міждисциплінарним завданням, яке поєднує управлінські, економічні, інформаційні та соціальні аспекти. Її вирішення потребує як оновлення теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності в цифрову епоху, так і формування практичних рекомендацій щодо цифрової стратегії розвитку підприємств у сфері роздрібною торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематиці цифрової трансформації компаній присвячено численні праці як зарубіжних, так і українських дослідників. Зокрема, значний внесок у формування теоретико-методологічної бази зробили такі вчені, як М. Варламова, М. Джеттер, Ю. Дем'янова, І. Височин, І. Кравчук, С. Лавриненко та М. Зелінська, які досліджують вплив цифрових інновацій на бізнес-

процеси, стратегічне управління та адаптивність підприємств до змін середовища. В їхніх роботах аналізуються як окремі інструменти цифровізації (Big Data, CRM, хмарні технології, IoT), так і комплексний вплив цифрової трансформації на організаційну структуру, культуру управління та ефективність прийняття рішень.

Окрему нішу у науковому дискурсі займає дослідження інформаційно-комунікативних технологій як чинника конкурентоспроможності ритейл-компаній. У цьому напрямі активно працюють такі науковці, як В. Вудвуд, Н. Голошубова, Н. Кашена, І. Миколайчук, Б. Семак, О. Шнипко, які розглядають впровадження цифрових платформ, електронної комерції, омніканальних стратегій, мобільних додатків, цифрової аналітики та персоналізованої взаємодії зі споживачами як засоби не лише підвищення ефективності ритейл-операцій, але й формування довгострокової конкурентної переваги.

Таким чином, наукова думка одноставно визнає цифрову трансформацію не лише технологічним процесом, а стратегічним вектором розвитку бізнесу, що набуває особливого значення у висококонкурентному та динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Метою статті є пошук нових, теоретично обґрунтованих підходів до формування механізмів впровадження цифрових технологій для підприємств сфери ритейлу, а також виокремлення організаційних напрямків цифрової трансформації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій призводить до значних змін у секторі роздрібної торгівлі. Широкий спектр інноваційних технологій, в тому числі й у сфері цифровізації, дозволяє компаніям обирати власну стратегію розвитку. Різноманітність підходів до запровадження цифрових технологій забезпечує посилення позиції ритейл-мереж на ринку та дозволяє масштабувати бізнес. Тому диджиталізацію операційних процесів роздрібних мереж доречно розглядати як фактор підвищення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно конкурувати на ринку завдяки наявності порівняльних переваг у своїх продуктах чи послугах, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів, зокрема через вищу якість чи привабливішу ціну. Багатогранність цієї категорії можна визначити за ключовими аспектами:

– Порівняльні переваги. Підприємства, які мають унікальні якості або можливості, суттєво відрізняються від конкурентів.

– Задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від того, наскільки добре підприємство розуміє та задовольняє потреби своїх споживачів.

– Якісні та цінові характеристики. Перевага може бути досягнута як за рахунок покращення якості продукції, так і за рахунок формування конкурентоспроможної ціни.

– Успіх на ринку. Здатність пропонувати товари та послуги, які мають перевагу над аналогами на ринку, є показником успішності підприємства. Результатом конкурентоспроможності підприємства є його успіх на ринку.

Сильна конкурентна позиція на ринку вимагає від підприємств не лише перевершення інших гравців за показниками якості чи ціни, але й впровадження більш ефективних способів організації бізнесу, зокрема через запровадження цифрових технологій у свою діяльність. Тому для підвищення своєї конкурентоспроможності ритейл-мережам доцільно впроваджувати в свої бізнес-практики цифрові інновації для поліпшення обслуговування клієнтів, створення привабливих та зручних торгових просторів, а також для формування баз даних, моніторингу потреб споживачів та ринкову адаптацію.

Під конкурентоспроможністю ритейлу розуміємо здатність торговельної мережі або окремого підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку шляхом задоволення попиту споживачів краще, ніж конкуренти, використовуючи ефективні бізнес-моделі, сучасні технології та гнучкі стратегії розвитку. Рівень конкурентоспроможності відображається через систему кількісних і якісних показників, що визначають місце підприємства на ринку та дозволяють максимально реалізовувати наявні переваги у порівнянні з конкурентами.

В епоху глобальної цифровізації підприємствам необхідно здійснювати цифрову трансформацію, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Різні дослідники по-різному трактують поняття цифрової трансформації, акцентуючи увагу на тих чи інших аспектах – від технологічної модернізації до стратегічного оновлення бізнесу. У представлених у табл. 1 підходах простежується широка сфера впливу цифрових змін, що охоплює як внутрішні операційні процеси, так і взаємодію з клієнтами, організаційну культуру, ринки й бізнес-моделі.

Таблиця 1

Підходи до трактування сутності цифрової трансформації

Автори	Визначення цифрової трансформації	Акценти
Bloomberg J. (2018)	Стратегічна зміна бізнесу, яка керується потребами споживачів та вимагає впровадження цифрових технологій разом із глибинними організаційними змінами.	Стратегічні зміни; інтеграція цифрових технологій та організаційних змін.
Korchevskaya L. (2019)	Перехід підприємства до нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробництва та зміна його організаційного профілю, що впливає на конкурентоспроможність.	Нові бізнес-моделі; зростання ефективності та вплив на конкурентоспроможність.
Коломоець Є. (2024).	Стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління	Стратегічний орієнтир, інновації та переосмислення ціннісної пропозиції та корпоративної культури.
Ekman P., Thilenius P, Thompson S. M., Whitaker J. W. (2020)	Процес змін у бізнес-процесах ТНК, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, комунікації та прибутковості.	Трансформація бізнес-процесів, вплив на прибутковість та комунікації
Васильців Н., Заставний В. (2024)	Безперервний та комплексний процес змін у продуктах, структурі, управлінні та корпоративній культурі фірми для відповідності сучасним вимогам бізнесу.	Безперервність і комплексність змін у продуктах, структурі, управлінні та культурі підприємства
Lozić J., Ćiković K. F. (2024)	Процес фундаментальних змін через інноваційне використання цифрових технологій для радикального покращення функціонування та переосмислення ціннісної пропозиції організації.	Забезпечення змін через інноваційне використання цифрових технологій; переосмислення цінностей організації

Розроблено автором за (Bloomberg, 2018; Korchevskaya, Cherevko and Sergeev, 2019; Коломоець, 2024; Ekman, Thilenius, Thompson and Whitaker, 2020; Васильців та Заставний, 2024; Lozić & Ćiković, 2024)

Попри відмінності у формулюваннях, усі визначення об'єднують низку спільних рис. Насамперед, йдеться про глибокі системні перетворення, що спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Визначальною умовою трансформації виступає інтеграція цифрових технологій — таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні сервіси, цифрові платформи тощо. Ці інструменти не лише модернізують існуючі процеси, а й створюють передумови для появи нових продуктів, форматів взаємодії та стратегій управління.

Виходячи з проаналізованих трактувань, цифрову трансформацію доцільно визначити як: комплексний процес стратегічних, організаційних і технологічних змін, що передбачає впровадження цифрових технологій з метою створення нової цінності для клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів та посилення конкурентних позицій організації в динамічному цифровому середовищі.

Цифрова трансформація – це стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління.

Запровадження цифрових технологій у бізнес-процеси нині охоплюється загальним терміном «диджиталізація», під яким розуміють будь-які зміни у веденні бізнесу, що відбуваються завдяки залученню цифрових інструментів — таких як цифрові платформи, мобільні застосунки, хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика даних тощо – до процесів управління, взаємодії з клієнтами, внутрішніх операцій або трансформації бізнес-моделей.

Це включає трансформацію взаємодії в ланцюгах постачання, каналів збуту, персоналізованого сервісу, систем лояльності, цифрового маркетингу, а також інструментів для залучення та утримання нових клієнтів.

Першочергова мета диджиталізації полягає в покращенні фінансових результатів підприємства. Водночас, відставання у реалізації стратегій цифрової трансформації може призвести до втрати конкурентної переваги. Сучасна ринкова кон'юнктура та активність конкурентів роблять цифровізацію бізнес-процесів невід'ємною складовою успішної діяльності підприємств у сфері ритейлу. Швидкість впровадження цифрових технологій та їх відповідність сучасним вимогам безпосередньо впливають на рівень задоволення споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема збільшення прибутковості.

Постійний розвиток цифрових технологій змушує компанії формувати власні стратегії для використання поточних і майбутніх можливостей для зміцнення своїх конкурентних позицій і розширення бізнесу. Як наслідок, бізнес постійно перебуває під тиском необхідності йти в ногу з останніми досягненнями в галузі інформаційних технологій та цифрової трансформації (Jetter, Satzger & Neus, 2008). Крім того, деякі науковці відмічають, що за практично однакових технологій та цифрових рішень найбільш конкурентоспроможним стає ритейл, який краще та ефективніше використовує процеси диджиталізації у своїй діяльності, що в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності споживачів до певного бренду (Носач, 2017).

Е-commerce, тобто продаж товарів за допомогою онлайн каналів, є саме тим стратегічним напрямком, який широко застосовується ритейл-компаніями та який потребує залучення широкого спектру ІКТ. Офлайн продажі починають поступатися цифровій комерції по всьому світу. Загальний обсяг онлайн-продажів В2С дорівнює 5875 млрд Євро та сягне рівня 7457 млрд Євро в 2026 році (Chevalier, 2024). Такі цифри свідчать про динамічне зростання е-commerce як глобальної тенденції розвитку роздрібною торгівлі. Тим не менш, наявність фізичних магазинів досі відіграє важливу

роль для ринку ритейлу як фактор забезпечення широкого кола споживачів та найкращого ознайомлення їх з товарами.

Стратегічне запровадження інноваційних цифрових технологій здійснюється з метою масштабування бізнесу та/або зменшення операційних витрат. Інвестиції в цей напрямок дозволяють збільшити прибутки у довготривалій перспективі. Крім того, диверсифікація засобів ведення продажів збільшує стійкість підприємства на тлі можливих ризиків. Тому важливо дослідити елементи диджиталізації для компаній, присутніх на ритейл ринку України.

Виявлені нами тренди із запровадження цифрових технологій реалізуються за трьома окремими напрямками, що показано на рис. 2: трансформація відносин зі споживачами, інновації в сфері збуту, модернізація логістики та інфраструктури. Вплив цифровізації на ці три ключові елементи призводить до реорганізації усталених бізнес-процесів, що стає поштовхом для вдосконалення внутрішніх та зовнішніх операцій підприємств і сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

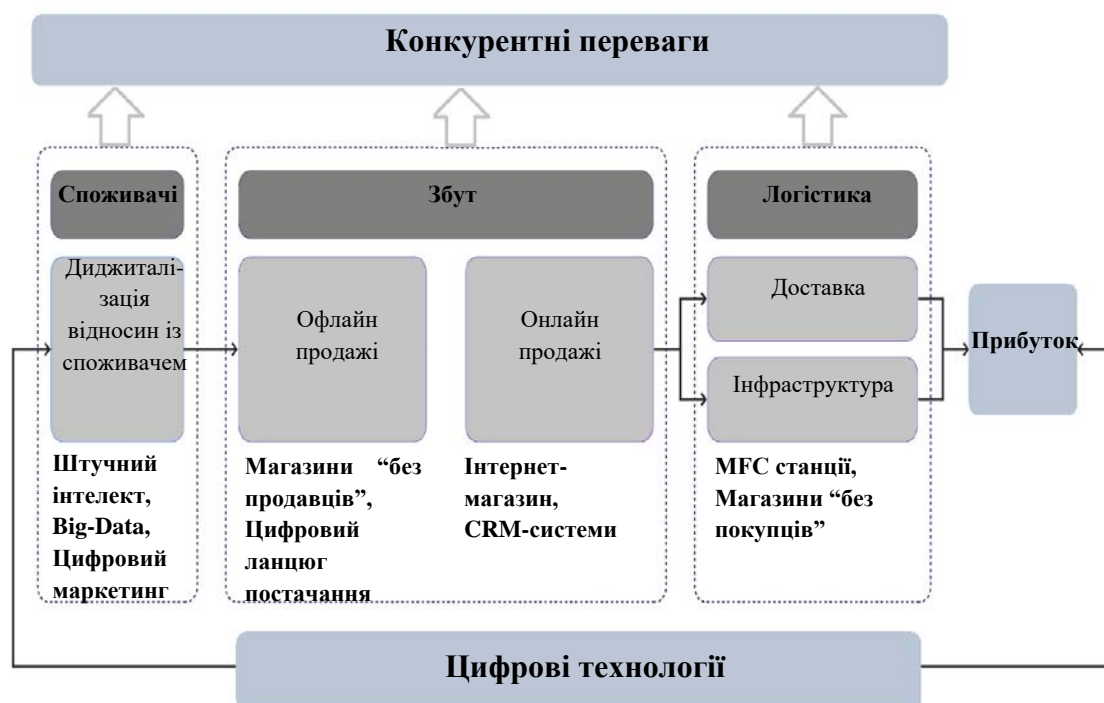


Рисунок 1. Напрямки диджиталізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності ритейл-компаній в Україні

Залучення цифрових технологій є одним з можливих шляхів для покращення забезпечення споживчої задоволеності сервісом. Ритейл-мережі застосовують штучний інтелект, мають великі можливості для аналізу великих даних (Big-Data), створюють цифрового кошика споживача, за допомогою чого можна адаптувати пропозицію відносно кожного покупця. Ці інструменти дозволяють в режимі поточного часу відслідковувати зміну кон'юнктури ринку та персоналізовано задовольняти потреби споживачів. Увага до споживчої поведінки стає ключовою для формування позитивної оцінки до бренду, оскільки покупці у конкурентному середовищі постійно підвищують рівень своїх очікувань від брендів, яким вони надають перевагу.

З огляду на трансформації, розвиток цифрових каналів збуту та електронної комерції обумовлює необхідність розвитку омніканальних стратегій, які забезпечують

синергію між традиційними та онлайн-форматами торгівлі, формуючи цілісний клієнтський простір. Такий підхід підвищує рівень клієнтоорієнтованості, що, у свою чергу, підсилює конкурентну боротьбу між ритейлерами (Миколайчук та Силкіна, 2019, с. 44). Завдяки цифровим технологіям ритейл-мережі можуть будувати комплексні стратегії взаємодії зі споживачами через різні канали: фізичні магазини, інтернет, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові платформи.

Оmnіканальний підхід дозволяє споживачам здійснювати покупки зручно в будь-який час і за допомогою різних систем, що підвищує лояльність і збільшує ефективність продажів. У зв'язку з цим для компаній стає критичним розвивати присутність мережі як фізично, так і віртуально через активне використання соціальних мереж, створення та просування корпоративних сайтів, чат-ботів тощо.

Серед інших можливостей, доступних для ритейл-компаній – це нові способи комунікацій компанії зі споживачами. Ритейлери стають ближче до споживача, оскільки для того щоб повідомити про себе, свою діяльність та ініціативи достатньо лише поширити це через інтернет. У зв'язку з цим, зростає значення цифрового маркетингу для реалізації стратегічних та поточних цілей компаній. Компанії приділяють все більше уваги SEO-оптимізації, SMM (Social media marketing), просуванню та рекламі товарів за допомогою цифрових засобів.

Оmnіканальність, збільшення обсягу онлайн-продажів створюють додаткове навантаження на операційні процеси компаній. Важливим елементом у цьому процесі є логістика та інфраструктура, які мають задовольняти потреби компанії на помірні часові рамки та низькі витрати на доставку. Інтеграція цифрових рішень у логістику, зокрема використання автоматизованих систем управління транспортом, оптимізація доставки, сприяє підвищенню ефективності та скороченню витрат. Такі мережі, як Сільпо, запроваджують сервіси дальньої доставки, що дозволяє конкурувати з локальними мережами на заході країни, де мережа фізичних магазинів зосереджена переважно в великих містах.

Мережі, які реалізують e-commerce напрямок, створюють інтернет-магазини та покладаються на сучасне програмне забезпечення, таке як CRM (Customer relationship management) системи, за допомогою яких автоматизуються взаємодія з покупцями та управління замовленнями. Разом з цим, імплементація цифрових технологій широко застосовується для вдосконалення операційних процесів в сфері збуту та постачання. Інновації на основі технологій інтернету речей (Internet of things), тобто технологій безконтактної взаємодії між товарами, гаджетами та комп'ютерами, дозволяє здійснювати контроль за поповненням та звільненням складів, що відбувається автоматично із постачанням та відбуттям товарів.

Крім того, цифрові інструменти дозволяють змінити організацію торгівлі, що призводить до появи магазинів нових форматів. З'являються крамниці “без продавців”, розраховані на самообслуговування та завдяки яким для споживача стає звичною можливість самостійного здійснення покупок. Мережа Сільпо, наприклад, пропонує сервіс Вільнокаса, пропонуючи споживачам самостійно сканувати товар у залі та сплачувати кошик на касі по QR-коду. Послугою безконтактного сканування та оплати товарів можна скористатись також в Metro Україна. Іншим новим форматом є Darkstore, магазини “без покупців”. Вони являють собою спеціальний вид складу для формування онлайн-заказів персоналом та передачі їх кур'єрам для доставки. Так, сервіс доставки Glovo розвиває в Україні власні мережі продовольчих darkstore. Перший з'явився влітку 2021 року в Києві, а 2023 року працювало вже 12 крамниць «без покупців» цієї мережі. (RAU, 2023).

Таким чином, диджиталізація дозволяє вдосконалити належну мережі інфраструктуру, а також покращити взаємодію між її складовими. Технічна реалізація цих завдань включає впровадження цифрових рішень для автоматизації управління запасами та логістичними операціями, а також побудову мережі MFC (micro-fulfillment

centers), автоматизованих локальних складів, які можуть створюватися на базі фізичних магазинів (Наумова, Кирильєва та Лемешко, 2023).

Одним із найважливіших і динамічних секторів національної економіки України виступає ринок FMCG-ритейла, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного доступу населення до широкого асортименту якісних товарів щоденного вжитку, задовольняючи базові потреби населення, формуючи споживчий попит і сприяючи розвитку внутрішнього ринку.

Вітчизняні торговельні мережі досить активно впроваджують цифрові технології у свої моделі обслуговування.

Проведене дослідження процесів цифрової трансформації в діяльності ритейл-компаній на ринку товарів повсякденного попиту (FMCG) дозволило виявити ключові тренди розвитку:

- зростання ролі омніканальності, що передбачає інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів продажу з метою формування безшовного клієнтського досвіду.
- посилення персоналізації маркетингових комунікацій на основі алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання;
- цифровізацію клієнтського сервісу шляхом використання чат-ботів, мобільних додатків, електронних програм лояльності;
- трансформацію операційних процесів завдяки автоматизованим системам управління, технологіям self-checkout, роботизації складської логістики;
- посилення ролі кібербезпеки, зумовленої зростанням обсягів обробки персональних даних і онлайн-транзакцій;
- зміну бізнес-моделей, орієнтованих на створення цінності для клієнта через сталий розвиток, прозорість і цифрову відкритість компанії.

Провідні торговельні мережі демонструють успішну інтеграцію технологічних практик у локальні моделі обслуговування. Їхні комунікаційні й сервісні стратегії включають платформи е-комерції, сервіси онлайн-замовлень, мобільні застосунки нового покоління (інтегровані з партнерською інфраструктурою), які поєднують функції інформування, лояльності, фінансових операцій. Так, онлайн-торгівлю та сервіси «click&collect» та «click&drive» реалізовано в «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Metro». Власну платформу для онлайн-замовлень інтегрувала мережа «VARUS» у 2020 р., що дозволило клієнтам купувати товари з доставкою додому або забирати покупки у найближчих торговельних точках. Мобільний застосунок надає можливість переглядати історію покупок, відстежувати баланс бонусів та отримувати персоналізовані рекомендації, який підвищує зручність користування сервісом і взаємодії зі споживачем (AllRetail, 2023). З 2023 р. доступний для завантаження осучаснений мобільний застосунок мережі «АТБ», який, крім виконання ролі цифрового довідника для споживача (базові можливості), інтегрує зовнішні сервіси партнерів, що дозволяє придбати різноманітні товари і послуги — від медикаментів до електроніки (ІТС.ua, 2023). На цьому тлі варто відзначити інший підхід до цифрової трансформації, на якому акцентує увагу міжнародна мережа «Auchan», зосередившись на власних сервісах із доданою цінністю. У 2023 р. компанія запустила власну експрес-доставку «ДОДОму», інтегровану з програмою лояльності, що стимулює повторні покупки та посилює клієнтоорієнтованість в умовах війни та високої конкуренції (RAU, 2024).

Ще однією ілюстрацією цифрової трансформації у ритейлі є активна присутність торговельних мереж на спеціалізованих платформах - агрегаторах цін та товарів (серед яких GoToShop.ua, Supermarkets.com.ua, price.ua та ін.). Такі онлайн ресурси підвищують інформаційну відкритість ринку у режимі реального часу, стимулюють гнучкість цінової політики та сприяють осучасненню управлінських практик відповідно до цифрового середовища.

Слід зазначити, що сам факт впровадження цифрових технологій не завжди відображає ефективність та глибину їх використання. Тому виникає необхідність у застосуванні інтегральної категорії – «рівень цифрової зрілості», яка дозволяє комплексно оцінити наскільки підприємство має сформовану цифрову стратегію, володіє сучасною цифровою інфраструктурою і здатне впроваджувати інновації системно, а не точково, забезпечуючи безперебійну роботу всіх бізнес-процесів.

Рівень цифрової зрілості підприємства – це інтегральна характеристика, яка відображає ступінь готовності та здатності компанії системно впроваджувати й використовувати цифрові технології у стратегічному, операційному та клієнтському вимірах. Він визначається на основі узгодженості цифрової стратегії, розвиненості інфраструктури, рівня аналітики даних, цифрових компетентностей персоналу, безпеки інформаційних процесів та інноваційної активності.

Цей показник дає змогу:

- оцінити відповідність підприємства сучасним вимогам цифрової економіки;
- порівнювати цифрову динаміку різних форматів бізнесу;
- виявляти сильні та слабкі сторони цифрової трансформації;
- формувати дорожню карту розвитку, спрямовану на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Тобто, «рівень цифрової зрілості» є не лише оціночним показником, а й стратегічним індикатором, що демонструє готовність компанії працювати в умовах цифрової економіки.

Результати усередненої оцінки рівня цифрової зрілості торгових операторів FMCG-ритейла представлено у таблиці 2.

Як показало дослідження, лідерами у цифровізації є дискаунтери та оптові формати, які суттєво інвестують у аналітику, e-commerce та інновації.

Найвищий рівень цифрової зрілості демонструють дискаунтери (АТБ-Market, ТАЙСТРА, Thrash!) із середньозваженим показником 4,07 балів. Це свідчить про системну стратегію диджиталізації, розвинену аналітику даних і ефективну роботу з клієнтським досвідом.

В результаті дослідження було виявлено, що найвищий рівень цифрової зрілості показали дискаунтери (4,07 балів). Це свідчить про їхню активну цифрову стратегію, інвестиції в інновації та фокус на клієнтоорієнтованості. В цьому форматі варто відзначити підприємство АТБ Market, яке реалізує комплексну цифрову трансформацію, поєднуючи автоматизацію бізнес-процесів, розвиток аналітики та омніканальних сервісів, модернізацію логістики, впровадження енергоефективних технологій і цифрових платформ для клієнтів та постачальників, що забезпечує високу ефективність, стійкість і лідерські позиції мережі на ринку українського ритейлу. На підприємстві впроваджено ERP-систему на базі Oracle Retail, що об'єднала всі бізнес-процеси – від планування до автоматизації й аналізу залучення даних. З 2021 року компанія працює з електронним порталом постачальника, де партнери подають комерційні пропозиції, підписують договори, відстежують статуси, мають доступ до архіву документів із ЕЦП. Серед ефективних цифрових рішень – впровадження мобільного додатку АТБ 2.0, що підтримує функції «АТБ-Гаманець», e-check, накопичення кешбеків; розвиток формату «АТБ-Express» як магазинів біля дому з онлайн-замовленнями і доставкою (Корпорація АТБ, 2025).

Оптово-роздрібний формат (Metro, Auchan) також показує високий результат – 3,84, що зумовлено сильними онлайн-каналами та впровадженням інновацій. Підприємства цього формату активно використовують сучасні цифрові технології, володіють добре інтегрованою диджитал-екосистемою, мають власні платформи продажів і сервіси. Варто відзначити досвід цифровізації мережі «Auchan», яка впроваджує e-commerce, програми для B2B-клієнтів; робить акцент на доставку.

Таблиця 2

Результати усередненої оцінки рівня цифрової зрілості досліджуваних підприємств FMCG-ринку

Індикатори	Коефіцієнт вагомості показника	Формати							
		Дискаунтери		Супермаркети та гіпермаркети		Магазини біля дому		Оптовороздрібний формат	
		усереднена бальна оцінка	зважена оцінка	усереднена бальна оцінка	зважена оцінка	усереднена бальна оцінка	зважена оцінка	усереднена бальна оцінка	зважена оцінка
1. Наявність стратегії цифрової трансформації	0,13	4,6	0,6	3,2	0,41	1,67	0,22	4,2	0,54
2. Цифрова інфраструктура	0,11	4,4	0,48	2,7	0,3	1,35	0,15	4,1	0,45
3. Взаємодія з клієнтами	0,13	4,9	0,65	2,7	0,35	1,5	0,2	4,4	0,57
4. Онлайн-канали та e-commerce	0,11	3,3	0,37	3,1	0,34	3,2	0,35	4,7	0,51
5. Аналітика та робота з даними	0,12	4,7	0,56	3,3	0,4	2,3	0,29	3,14	0,37
6. Культура та навички	0,10	3,3	0,33	2,6	0,26	2,2	0,22	2,8	0,28
7. Цифровий досвід клієнтів	0,11	3,6	0,37	3,4	0,37	1,5	0,17	3,6	0,39
8. Безпека та ризики	0,07	3,2	0,22	3,0	0,2	2,3	0,16	3,2	0,22
9. Інновації	0,12	4,2	0,50	4,0	0,48	2,5	0,3	4,3	0,51
Рівень цифрової зрілості підприємств фудритейлу	1,0	-	4,07	-	3,11	-	2,04	-	3,84

Слабкими сторонами підприємств цього формату є прогалини в культурі цифрових навичок та кібербезпеці. Отже, основними зонами для подальшого розвитку формату є: кібербезпека, глибша AI-аналітика та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Супермаркети та гіпермаркети (Сільпо, Varus, Novus тощо) демонструють середній рівень зрілості (3,11 бали). Підприємства цієї групи характеризуються добре налагодженою цифровою інфраструктурою й схильністю до інновацій, однак бракує комплексної стратегії трансформації, яка б охоплювала бізнес-моделі і клієнтську взаємодію.

Одним з інноваційних гравців в цій групі є компанія Сільпо, серед цифрових ініціатив якої: мобільний застосунок «Сільпо» зінтегрований з програмою «Власний рахунок», сервіс доставки продуктів через партнерів (Glovo, Zakaz.ua, Rocket); автоматичні каси самообслуговування Self-Checkout та мобільні сканери товарів; цифрові інсталяції та «сценарні магазини» (наприклад, у форматі тематичних концептів), цифрові сервіси для сортування та утилізації відходів у рамках концепції сталого розвитку та ін. (Сільпо, 2025).

Магазини біля дому демонструють найнижчий рівень (2,04 бали) цифрової зрілості через фрагментарні та несистемні цифрові практики. Так, такі підприємства, як «ГРОШ», «Фора», «КОЛО» застосовують мінімально цифрові інструменти (базові POS-системи, касове обладнання), орієнтуючись, в основному, на доступність і зручність і потребують комплексної цифрової стратегії.

При цьому слфд відзначити, що в усіх форматах спостерігаються відносно низькі показники з культури та цифрових навичок персоналу (2,2–3,3 бали), що свідчить про потребу у розвитку людського капіталу.

В цілому, український фуд-ритейл демонструє помірну цифрову зрілість, з чітким потенціалом до зростання. Лідери ринку впроваджують омніканальні стратегії, автоматизацію й інноваційні цифрові продукти, тоді як регіональні гравці або малі мережі ще перебувають на початковому етапі цифрової трансформації.

Висновки. Поява та розвиток цифрових технологій сприяє перетворенню всіх сфер діяльності суспільства. Диджиталізація запроваджується підприємствами усіх сфер, має варіативні форми, постійно модернізується та адаптує бізнес-процеси підприємств до актуальних реалій. Трансформаційні процеси на основі цифровізації створюють нові можливості для розвитку бізнесу.

Оскільки конкурентоспроможність підприємств залежить від таких ключових чинників, як задоволення потреб клієнтів та інноваційність операційних процесів, диджиталізацію слід розглядати як самостійний і вагомий фактор впливу на конкурентні позиції. Впровадження цифрових технологій не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності на ринку та забезпечення сталого росту ритейл-компаній.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що цифрова трансформація стала необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній FMCG-сектора, оскільки саме технологічні інновації дозволяють забезпечити гнучкість, клієнтоорієнтованість та ефективність у мінливих ринкових умовах. Цифрова трансформація українського фуд-ритейлу є не лише технологічним оновленням, а відповіддю на багатовекторний тиск — з боку ринку, споживачів, глобальних тенденцій та локального контексту. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов і побудувати ефективну цифрову екосистему, матимуть стійкі конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількох напрямках. По-перше, це розробка більш комплексних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості ритейл-компаній, які враховуватимуть галузеву специфіку та інноваційний потенціал. По-друге, важливим є аналіз впливу цифрових технологій на зміну споживчих практик і формування клієнтської лояльності. По-третє, актуальним напрямом стане дослідження можливостей створення цифрових екосистем та платформних бізнес-моделей у фуд-ритейлі.

Таким чином, перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням як теоретичних основ цифрової трансформації, так і практичних інструментів її реалізації, що сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг українських ритейл-компаній у глобальному середовищі.

Бібліографічний список:

- AllRetail, 2023. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. [онлайн] Доступно: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>>
- ITC.ua, 2023. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. [онлайн] Доступно: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>>
- RAU, 2023. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. Доступно: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>

- RAU, 2024. Оздоровлення бізнесу та оптимізація: підсумки роботи Auchan Україна в 2024 році. [онлайн] Доступно: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>>
- Васильців, Н.М. та Заставний, В.С., 2024. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 59.
- Коломоєць, Є., 2024. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, 4(51), сс.72–80. Доступно: <<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037>>
- Корпорація АТБ, 2025. Офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <<https://www.atb.ua/>>
- Миколайчук, І.П. та Силкіна, Ю.О., 2019. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 57, сс. 39–46.
- Наумова, Т., Кирильєва, Л. та Лемешко, Я., 2023. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, 56. DOI: <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>>
- Носач, Н. М., 2017. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі та шляхи її підвищення в умовах глобалізації. *Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки: всеукр. екон. форум з міжнар. частю.* (м. Житомир, 27 квітня 2017 р.). Житомир: ЖДТУ, с. 346–349. [онлайн] Доступно: <<http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/28217>>
- Сільпо, 2025. Інформаційний сайт мережі «Сільпо». *Новини*. [онлайн] Доступно: <<https://silpo.ua/press-center>>
- AllRetail, 2023. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. [онлайн] Доступно: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>>
- ІТС.ua, 2023. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. [онлайн] Доступно: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>>
- RAU, 2023. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. Доступно: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>(<<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>)
- RAU, 2024. Оздоровлення бізнесу та оптимізація: підсумки роботи Auchan Україна в 2024 році. [онлайн] Доступно: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>>
- Bloomberg, J., 2018. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, 29 April. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c9>>
- Chevalier, S., 2024. Global retail e-commerce sales 2014-2027. *Statista*. Available at: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>>
- Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S. M. and Whitaker, J. W., 2020. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*, 26(2), p. 570–592.
- Jetter, M., Satzger, G. & Neus, A., 2008. Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM’s Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise. *Business & Information Systems Engineering*. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-008-0002-7>>

- Korchevskaya, L. A., Cherevko, I. N. and Sergeev, Ya. S., 2019. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 11, p. 129–142.
- Lozić, J. & Ćiković, K. F., 2024. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development. *Economic and Social Survival in Global Changes*, Zagreb. p. 326–337. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

References

- AllRetail, 2023. Kompaniia VARUS vprovadyla innovatsiinu prohramu loialnosti za pidtrymky Creatio [VARUS has implemented an innovative loyalty program with the support of Creatio]. [online] Available at: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>> (in Ukrainian)
- Bloomberg, J., 2018. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, 29 April. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c9>>
- Chevalier, S., 2024. Global retail e-commerce sales 2014–2027. *Statista*. Available at: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>>
- Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S.M. & Whitaker, J.W., 2020. Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*, 26(2), pp. 570–592.
- ITC.ua, 2023. *Ohliad zastosunku ATB: «narodnyi» supermarket teper u kysheni ta onlain [ATB app review: the "people's" supermarket is now in your pocket and online]* [online] Available at: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>> (in Ukrainian)
- Jetter, M., Satzger, G. & Neus, A., 2008. Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM’s Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise. *Business & Information Systems Engineering*. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-008-0002-7>>
- Kolomoiets, Ye., 2024. Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), pp.72–80. Available at: <<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037>> (in Ukrainian)
- Korchevskaya, L. A., Cherevko, I. N. and Sergeev, Ya. S., 2019. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 11, p. 129–142.
- Korporatsiia ATB, 2025. *Ofitsiyni sait [Official website]*. [online] Available at: <<https://www.atb.ua/>> (in Ukrainian)
- Lozić, J. & Ćiković, K. F., 2024. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development. *Economic and Social Survival in Global Changes*, Zagreb. p. 326–337. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

- Mykolaichuk, I.P. & Sylkina, Yu.O., 2019. Suchasni trendy rozvytku merezhevoho riteilu v Ukraini [Modern trends in the development of chain retail in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 57, pp.39–46. (in Ukrainian)
- Naumova, T., Kyrylieva, L. & Lemeshko, Ya., 2023. Transformatsiia rynku merezhevoho riteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>> (in Ukrainian)
- Nosach, N. M., 2017. Konkurentospromozhnist pidpriemstv torhivli ta shliakhy yii pidvyshchennia v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of trade enterprises and ways to increase it in the context of globalization]. *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky: vseukr. ekon. forum z mizhnar. chastiu*. (m. Zhytomyr, 27 kvitnia 2017 r.). Zhytomir: ZhDTU, s. 346–349. [online] Available at: <<http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/28217>> (in Ukrainian)
- RAU, 2023. *Pidsumky 2023 roku u FMCG: vidnovlennia merezh, mihratsiia v rehiony, chas mahazyniv bilia domu, novi formaty ta avtomatyzatsiia* [Results of 2023 in FMCG: network restoration, migration to the regions, store hours near home, new formats and automation]. Available at: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg>> (in Ukrainian)
- RAU, 2024. *Ozdrovlennia biznesu ta optymizatsiia: pidsumky roboty Auchan Ukraina v 2024 rotsi* [Business recovery and optimization: results of Auchan Ukraine's work in 2024] [online] Available at: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>> (in Ukrainian)
- Silpo, 2025. *Informatsiinyi sait merezhi «Silpo». Novyny Information website of the “Silpo” chain. News* [Information site of the Silpo network. News.]. [online] Available at: <<https://silpo.ua/press-center>> (in Ukrainian)
- Vasylytsiv, N.M. & Zastavnyi, V.S., 2024. Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Features of a digital product in the context of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025

**Balabanits A.V.,
Solodkovskiy A.M.**

**DIGITAL TRANSFORMATION AS THE BASIS FOR ENHANCING
COMPETITIVENESS IN THE RETAIL SECTOR**

The article explores digital transformation as a key factor in strengthening the competitiveness of FMCG retail enterprises. A review of scholarly approaches to defining the concept of "digital transformation" is conducted, highlighting its role in reshaping business models and development strategies of retail chains. The level of digital maturity of food retail enterprises is assessed, which made it possible to identify the strengths and weaknesses of their digital development. The main directions of retail business process digitalization are proposed in the context of ensuring sustainable competitiveness in the modern market.

Keywords: retail, digitalization, digital transformation, competitiveness, digital maturity.

Н. А. Тюхтенко
М. М. Навроцька

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій та інноваційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах адаптивності бізнес-середовища до трансформаційних змін інтелектуально-інформаційного характеру. Доведено важливість та об'єктивну необхідність перегляду традиційних форм HR-менеджменту у зв'язку із суттєвим посиленням впливу штучного інтелекту (AI) на економічні суб'єкти. Представлене критеріальне порівняння традиційного та інноваційного (Agile HR) управління людськими ресурсами. Визначено, що адаптивність бізнес-середовища пов'язана, передусім, із гнучкістю й людиноцентричністю в управлінні людськими ресурсами через Agile HR, управління талантами й оптимізацію управлінських рішень. Agile HR обумовлений впровадженням гнучких форм зайнятості; прискоренню адаптації працівників та системи менеджменту до змін; суттєвим впливом на діяльність працівників викликів технологічної сингулярності, роботи на відстані; важливістю залучення та розвитку талантів, навчанням і розвитком тощо. В умовах сучасних трансформацій ефективні управлінські рішення (стратегічні, тактичні, оперативні) розглянуто нами як вирішальний чинник стратегічного розвитку та досягнення конкурентних переваг господарюючих суб'єктів. Підкреслено значимість досягнення системності у питаннях розробки та впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами організації для формування ефективних командних відносин та корпоративної культури. Відповідно до основних HR трендів на 2026 рік запропоновано класифікацію інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами за критеріями функціонального призначення, технологічності та впливу на управлінські процеси. Доведено важливість більш активного впровадження інновацій у процеси управління людськими ресурсами як в умовах сучасних трансформацій, так і для пошуку оптимальних шляхів відновлення української економіки під час війни та у її повоєнному відновленні.

Ключові слова: людські ресурси, менеджмент, інновації, адаптивність, Agile HR, управління талантами, HR рішення, цифровий HR, HRM-системи, трансформація, технологічна сингулярність, штучний інтелект (AI), цифровізація, командні відносини, корпоративна культура, стратегічне управління людськими ресурсами, навчання та розвиток, повоєнне відновлення

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97

Постановка проблеми. Сучасні умови світового та вітчизняного господарювання пов'язані з суттєвими трансформаціями бізнес-середовища, що обумовлює необхідність пошуку та впровадження інноваційних підходів до управління. Особливої актуальності сьогодні набувають питання, пов'язані з ефективним формуванням, використанням та відтворенням людського ресурсу, що, з нашої точки зору був і залишається головним рушієм перетворень на шляху до сталого розвитку господарюючих систем світу. Саме людина, як носій інтелектуального ресурсу, що здатна забезпечити високопрофесійну діяльність, обумовлює якість адаптації бізнес-середовища до швидких, часто

неочікуваних змін. Але це можливо тільки за умов системного управління, яке здатне не тільки оцінити вплив різних факторів на господарюючий суб'єкт, а й прийняти відповідні управлінські рішення для підвищення конкурентних переваг організації та досягнення успіху у сучасній складній системі світогосподарських процесів.

Слід зауважити, що традиційні методи управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання потребують суттєвого переосмислення. Це пов'язано з потужними трансформаціями інтелектуально-інформаційного характеру, в першу чергу – з тотальним впровадженням штучного інтелекту (AI) та посиленням соціокультурної складової у системі виробничих відносин. Зазначене обумовлює необхідність розробки, систематизації та впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами організації для формування ефективних команд, здатних в умовах складних викликів забезпечити її стратегічний розвиток та конкурентні переваги.

Мета статті полягає у обґрунтуванні особливостей інноваційного управління людськими ресурсами в умовах пошуку шляхів організаційної адаптивності до трансформаційних змін бізнес-середовища, забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів у глобальному просторі та успішного повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження процесів управління людськими ресурсами здійснюється представниками економічної, управлінської, психологічної, соціологічної, педагогічної та інших наук. Це обумовлено важливістю високопрофесійної діяльності персоналу організації для досягнення нею конкурентних переваг у реальному бізнес-просторі. В умовах сучасних викликів глобалізованого світу науковці та практики намагаються винайти інноваційні механізми адаптації персоналу до цивілізаційних викликів та швидких змін. Так, автори із Нідерландів та Південної Африки називають інновації в управлінні людськими ресурсами відповіддю на технологічні зміни й нові моделі діяльності людей (Van Vulpen, Veldsman & van der Merwe, 2024). Г. Зайцева оцінює інновації через впровадження нових форм організації праці й технологій у HR менеджменті (Зайцева, 2020). Через управління змінами в організації дослідники пропонують опановувати інноваційність в управлінні людськими ресурсами (Семенченко, 2019). Через розуміння важливості стратегічного управління та стратегічного партнерства розглядаються інновації у HR менеджменті у роботах ряду зарубіжних авторів (Ulrich, 1997; Vohall, & Purcell, 2016). Цікавою є точка зору Т. Майорової, яка пропонує усвідомлювати «HR-інновації як засіб підвищення гнучкості персоналу в умовах турбулентності» (Майорова, 2021). Інновації з точки зору цифровізації процесів управління персоналом – e-HRM – пропонують Т. Bondarouk і С. Brewster (Bondarouk & Brewster, 2016). Д. Касьмін та Ю. Котельнікова слушно розглядають проблему впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами через впровадження комплексу цифрових інструментів і методів для автоматизації та удосконалення управлінських процесів в організації (Касьмін та Котельнікова, 2024). Важливість інновацій в царині людських ресурсів за умов трансформаційних змін сучасності доводять дослідження таких відомих інституцій як Deloitte, Gartner, CIPD, що звертають увагу бізнес-середовища на більш високі темпи реакції на зміни при впровадженні на практиці Agile HR, підвищенні рівня задоволеності персоналу через соціокультурний вплив, а також в контексті управління талантами (Deloitte, 2020; Gartner, 2023; CIPD, 2021). Останнє, з нашої точки зору, потребує більш детального теоретико-прикладного дослідження у вітчизняній науці і практиці господарювання. Відповідно нами актуалізується необхідність впровадження гнучких форм управління людськими ресурсами через посилення соціокультурної складової виробничої діяльності, мотивації персоналу, системного навчання та розвитку, управління талантами тощо в умовах ефективного використання цифрових технологій та

штучного інтелекту. Це дозволить суттєво підвищити адаптивність до трансформаційних змін, економічні та іміджеві показники діяльності вітчизняного бізнес-середовища на шляху до євроінтеграції та результативного повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Сучасне розуміння процесів управління людськими ресурсами – за нашим глибоким переконанням – лежить у площині переосмислення та оновлення традиційних підходів, їх удосконалення у контексті викликів сьогодення. Адаптивні механізми управління людськими ресурсами повинні відображати не тільки вимоги бізнес-середовища (внутрішнього та зовнішнього), а головним чином – стимулювати особистісний розвиток кожного працівника, посилювати його мотивацію до командної роботи та стратегічного успіху господарюючого суб'єкта.

Зазначене підкреслює важливість впровадження у бізнес-практику системного підходу до управління людськими ресурсами через ефективні механізми їх формування, використання та відтворення. При цьому потужність сучасних інформаційно-інтелектуальних змін обумовлює необхідність пошуку шляхів посилення адаптивності до них через інноваційність господарювання у контексті соціокультурної пріоритетності (Tyukhtenko and Serezhenkova, 2024).

Необхідність інноваційних змін в управлінні людськими ресурсами сучасної бізнес-організації підкреслюється різними точками зору науковців та практиків. У таблиці 1 нами представлений огляд дослідницьких підходів до сутності інновацій в управлінні людськими ресурсами. Він доводить важливість пошуку та об'єктивну необхідність впровадження у систему менеджменту нових або удосконалених форм роботи з персоналом, без яких вкрай важко досягнути організаційного успіху в умовах швидких змін інформаційно-інтелектуального змісту.

Сама категорія «людський ресурс» сучасної компанії потребує відповідного сутнісного переосмислення, що відповідало б трендам світових трансформацій. Відповідно важливо підкреслити, що *людський ресурс* бізнес-організації представляє собою сукупний трудовий *потенціал*, який включає особисті фізичні та інтелектуальні здібності (освіта, креативність, м'які навички), професійні якості (компетенції, кваліфікація, досвід) персоналу, мотивація, що можуть бути використані у процесі їх трудової діяльності для досягнення стратегічного успіху командної роботи та особистої самореалізації працівників.

У випадку, коли людський ресурс працівника або групи (команди) реалізований у процесі трудової діяльності господарюючого суб'єкта, доцільно говорити про формування *людського капіталу*, що інвестується у виробничий процес, для забезпечення його ефективності. Це, з нашої точки зору, слід розглядати базовою основою для розуміння важливості управління людськими ресурсами у загальній системі менеджменту сучасної бізнес-організації на інноваційній основі, що забезпечує можливості максимально швидкої та якісної адаптації до викликів інформаційно-інтелектуальних трансформацій глобального простору (Тюхтенко, 2025а).

Відповідно однією із головних задач сучасної системи менеджменту слід вважати посилення адаптивності діяльності персоналу через його системний розвиток та навчання, стимулювання талантів, мотиваційну та соціокультурну самореалізацію, психологічну особистісну комфортність у командній роботі сучасного організаційного середовища, яке функціонує у складному бізнес-просторі. Окреслене неможливо забезпечити без впровадження інноваційних технологій управлінської діяльності у реальні умови господарювання. Підтвердженням цього є думка дослідників, що без якісного управління людськими ресурсами організації, його персоналом, малоімовірним є досягнення поставлених стратегічних цілей в умовах сучасних змін. «Нове покоління

бізнесу» повинне – передусім – «зосередитись на управлінні персоналом та управлінні процесами» (Чабан, Г. та Чабан, В., 2022).

Таблиця 1

**Авторські підходи до розуміння інновацій
в управлінні людськими ресурсами**

№	Автор	Сутність інновацій в управлінні людськими ресурсами
1	Ulrich, D., 1997 рік, США	Трансформація HR у стратегічного партнера бізнесу
2	Boxall, P., & Purcell, J., 2016, Великобританія	Інновації як частина системи стратегічного управління персоналом
3	Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E., 2006, США	Розгляд інновацій через ресурсно-орієнтований підхід до HRM
4	Bondarouk, T., & Brewster, S., 2016, Нідерланди / Велика Британія	Інновації як цифровізація процесів управління персоналом (e-HRM)
5	Huselid, M. A., 1995, США	Інноваційні HR-практики як фактор підвищення ефективності
6	Зайцева Г. В., 2020, Україна	Інновації як впровадження нових форм організації праці та технологій у HRM
7	Семенченко В. Ф., 2019, Україна	Інноваційність HR як компонент управління змінами в організації
8	Майорова Т. В., 2021, Україна	HR-інновації як засіб підвищення гнучкості персоналу в умовах турбулентності
9	Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024, Нідерланди / Південна Африка	Інновації в HR як відповідь на технологічні зміни та нові моделі роботи
10	PwC, 2017, Швейцарія	Трансформація HR в умовах автоматизації та демографічних змін
11	McKinsey & Company, 2022, США	Нові операційні моделі HR в умовах цифровізації

Джерело: систематизовано автором на основі (Ulrich, 1997; Boxall & Purcell, 2016; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006; Bondarouk & Brewster, 2016; Huselid, 1995; Зайцева, 2020; Семенченко, 2019; Майорова, 2021; Van Vulpen, Veldsman & van der Merwe, 2024; PwC, 2017; McKinsey & Company, 2022)

Адаптивність бізнесу, командну співпрацю в умовах сучасних викликів передбачає – у першу чергу – гнучкість до управління людськими ресурсами – що забезпечує Agile HR та оптимізація HR-рішень. Як нова парадигма в управлінні людськими ресурсами сучасного бізнес-простору Agile HR дозволяє формувати адаптивні, гнучкі й людиноцентричні системи менеджменту, що враховують виклики технологічної сингулярності та потреби сьогodнішніх поколінь.

Якщо проводити порівняльну характеристику традиційних технологій управління людськими ресурсами з Agile HR (таблиця 2), то слід відмітити її партнерську обумовленість, самоорганізацію, постійне навчання та розвиток персоналу, соціокультурну спрямованість, ставку на таланти, інноваційність тощо.

Слід зазначити, що в реальних умовах господарювання науково-дослідницький інтерес до Agile HR постійно зростає. Це обумовлено необхідністю переходу бізнес-організацій до гнучких форм зайнятості; пришвидшенню адаптації політик управління людськими ресурсами до змін; потужним впливом на HR цифровізації, штучного

інтелекту, роботи на відстані тощо; залучення та утримання талантів в умовах трансформаційних змін сучасності.

Дослідження, проведені авторитетними компаніями світу (Deloitte, Gartner, CIPD) довели, що Agile HR на практиці показує більш високу швидкість реакції компаній на зміни, задоволеність персоналу, ефективність управління талантами (Deloitte, 2020; Gartner, 2023; CIPD, 2021).

Таблиця 2

**Критеріальна порівняльна характеристика
традиційного управління людськими ресурсами та Agile HR**

№	Критерій порівняння	Традиційний HR	Agile HR
1	За структурою	Формалізована, ієрархічна	Самоорганізована, крос-функціональна
2	За процесом	Регламентована	Адаптивна, гнучка
3	За роллю HR	Адміністративно-контролююча	Партнерська
4	За критерієм планування	Довгострокове	Короткі цикли для адаптації до змін
5	З точки зору навчання та розвитку	Формальність	Безперервність, P2P (можливість безпосередньої рівноправної взаємодії усіх учасників процесу)
6	За оцінкою персоналу	Щорічна	Постійний зворотній зв'язок, оцінка 360 градусів
7	За формою лідерства	Адміністративно-директивне	Наставництво, коучинг, служіння
8	За мотивацією	Фінансова, за Ключовими Показниками Ефективності (KPI)	Залученість, автономія, цінності
9	За рекрутингом	Повільно-бюрократичний	Швидкий, що орієнтований на соціокультурний аспект
10	За організаційною культурою	Консервативно-вертикальна	Інноваційна, горизонтальна, прозора

Джерело: (Denning, 2018; Gartner, 2023; Зінов'єв, 2020; Кієнко, 2019).

Трансформація конкурентного бізнес-середовища під впливом глобалізаційних змін ускладнюється, окрім іншого, нестачею талантів у різних сферах господарювання. Підтримуємо точку зору, що «для розуміння і побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій», важливим є управління людськими ресурсами в контексті компетентнісного розвитку інтелектуальних, високопрофесійних, вмотивованих й талановитих працівників (Тюхтенко, 2025b; Василик, 2014).

Слід звернути увагу, що особливого значення в умовах сучасних трансформацій та Agile HR, набувають питання підвищення ефективності управлінських рішень, в тому числі – в управлінні людськими ресурсами.

HR-рішення (англ. – HR solution), як відомо, представляють собою управлінські дії, інструменти та програми, що дозволяють організувати та удосконалити систему управління людськими ресурсами (Армстронг, 2020; Біла, 2023). Для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-організації в умовах швидких змін доцільно поділяти HR-рішення на стратегічні, тактичні, операційні та цифрові.

Стратегічні HR-рішення слід розглядати як такі, що обумовлюють політику бізнес-організації щодо персоналу в контексті досягнення довгострокових цілей на основі формування та забезпечення систем управління талантами, мотивації, моделі

компетенцій, кадрової стратегії, а головне – адаптації до принципів Agile HR, що враховує внутрішні та зовнішні виклики, які змінюються достатньо швидко.

Тактичні HR-рішення при цьому передбачають організацію операційної діяльності бізнес-організації через рекрутинг, навчання і розвиток персоналу, упровадження зворотного зв'язку та (або) систематичного перегляду ключових показників ефективності (KPI).

Операційні HR-рішення дозволяють оптимізувати щоденну роботу з персоналом, що є особливо актуальним в умовах віддаленої роботи, діяльності в умовах пандемій, військової агресії тощо. Операційні рішення дозволяють покращити командну роботу, знизити рівень конфліктності в організації, підвищити лояльність та залученість персоналу, потужніше врахувати особливості соціокультурного характеру тощо.

Особливої уваги у впровадженні інноваційного управління людськими ресурсами в умовах інформаційно-інтелектуальних трансформацій заслуговують цифрові HR-рішення (англ. – HR Tech). Це, як правило, технологічні програмні продукти, серед яких виділяються системи управління людськими ресурсами (HRM-системи: SAP Success Factors, Bamboo HR, People Force); онлайн-рекрутинг, системи управління навчанням та розвитком, чат-боти, HR - аналітика тощо (Біла, 2023).

Своєчасне впровадження ефективних HR- рішень в управлінні людськими ресурсами дозволяє суттєво підвищити адаптованість до різних викликів. Наприклад, при повільному рекрутингу доцільно впровадити його автоматизацію через HRM-систему; при недостатньому рівні розвитку персоналу слушним буде рішення щодо організації мікронавчання для забезпечення індивідуальних траєкторій розвитку працівників; при складнощах з формуванням кадрового резерву – використовувати відповідну програму «succession planning», яка передбачає своєчасне виявлення та розвиток талантів, що взмозі замінити ключових працівників у разі виходу на пенсію, звільнення, службового просування тощо (Rothwell, 2016).

Інноваційну значимість в управлінні людськими ресурсами підкреслюють й світові дослідження у цій царині. Урахування їх є важливою умовою розвитку вітчизняної системи менеджменту на різних рівнях господарювати, а також розробки стратегії повоєнного відновлення української економіки.

На рисунку 1 представлені дослідження авторів, що виокремлюють основні тренди HR менеджменту на 2026 рік. Вони зазначають: «Темпи змін стрімкі, а заклик до лідерства за стійкістю, чіткістю та впливом ще ніколи не був голоснішим – формуючи те як організації адаптуються, приймають рішення та розвиваються» (Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025).

Аналіз рис.1 підкреслює значення в сучасному бізнес-просторі таких чинників, що штучний інтелект (AI); великі дані (Big Data); блокчейн й віртуальна реальність. Вони суттєво впливають на зміни управлінських підходів до підбору, розстановки, навчання та розвитку, мотивації та утримання персоналу. Окреслені нами чинники обумовлюють і нові виклики для системи менеджменту організації, пов'язані із пошуком інноваційних підходів до адаптації працівників до діяльності у цифровому середовищі. Це підтверджують і дослідження, автори яких зазначають, що процеси автоматизації та упровадження штучного інтелекту у професійну діяльність створюють виклики, пов'язані, переважно, зі сферою адаптації до зміни звичних процесів роботи на нові технології (Надточій, 2024).

Особливої увагу в управлінні людськими ресурсами сучасної організації в умовах цифровізації заслуговують питання формування колективних (командних) відносин та корпоративної культури. Дослідники визнають, що вплив диджиталізації та Штучного інтелекту може змінювати динаміку командної роботи та структуру існуючих комунікацій (Трушкіна та Чернух, 2023). Так цифрові інструменти можуть впливати на

рівень відчуження працівників в команді, або, навпаки, за рахунок інтерактивності й прозорості здатні підвищувати залученість персоналу. Це, безумовно, залежить від якості управління людськими ресурсами в організації з урахуванням інноваційної технологій та управлінських рішень.



Рисунок 1. Основні тренди управління людськими ресурсами на 2026 рік

Джерело: (Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025)

Погоджуємося з авторами, що пропонують інноваційні технології управління персоналом розглядати як комплекс цифрових інструментів і методів для автоматизації, оптимізації та удосконалення процесів управління на підприємствах (Касьмін та

Котельнікова, 2024). Такий підхід обґрунтовує системність управлінського процесу в умовах технологічної сингулярності.

У таблиці 3 нами систематизовано інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами відповідно трьох основних критеріїв: за функціональним призначенням, за технологічною основою та за рівнем впливу на управлінські процеси.

Таблиця 3

Класифікація інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами

№	Критерій класифікації	Види інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами
1	Технології управління людськими ресурсами за функціональним призначенням	<i>рекрутинг та відбір персоналу</i> (автоматизація процесів підбору, відбору та найму персоналу, включаючи системи для скринінгу резюме, відеоінтерв'ю, асесмент-центри); <i>навчання та розвиток</i> (платформи для онлайн-навчання, управління знаннями, організації тренінгів і розвитку навичок); <i>управління продуктивністю</i> (інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності працівників, управління цілями та досягненнями); <i>утримання персоналу</i> (технології для управління мотивацією, задоволеністю та задоволеністю працівників, включаючи опитування та аналіз рівня задоволеності працею)
2	Технології управління людськими ресурсами за технологічною основою	<i>програмні рішення</i> (інтегровані HR-платформи, додатки для управління людськими ресурсами, системи на базі ШІ); <i>хмарні технології</i> (хмарні сервіси для управління даними про персонал, забезпечення доступу до HR-інструментів з будь-якого місця); <i>аналітичні інструменти</i> (платформи для збору, обробки та аналізу великих даних, що стосуються персоналу); <i>мобільні рішення</i> (мобільні додатки для доступу до HR-сервісів, управління кар'єрними цілями та комунікаціями між працівниками)
3	Технології управління людськими ресурсами за рівнем впливу на управлінські процеси	<i>операційний рівень</i> (технології, що автоматизують рутинні та адміністративні завдання, наприклад, управління розкладом роботи, розрахунок заробітної плати); <i>тактичний рівень</i> (інструменти для підтримки середньострокових HR-цілей, включаючи управління талантом та розвиток кар'єри); <i>стратегічний рівень</i> (системи, що підтримують довгострокове планування, управління змінами та трансформацією організаційної культури)

Джерело: (Касьмін та Котельнікова, 2024)

Зазначене доводить важливість розглянутих нами інноваційних аспектів в управлінні людськими ресурсами, які мають базуватися на Agile HR, розкритті талантів працівників, оптимізації HR-рішень тощо у контексті сучасних тенденцій технологічної сингулярності, пов'язаних з суттєвим впровадженням штучного інтелекту у бізнес-простір у взаємозв'язку із соціокультурними чинниками, які у сукупності потужно впливають на систему суспільних та особистих цінностей й результативність господарювання.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Впровадження інновацій в систему управління людськими ресурсами, що базуються на викликах світового розвитку слід розглядати умовою покращення інституційного розвитку, підвищення ефективності вітчизняної економіки, яка навіть в умовах військової агресії орієнтована на передові європейські та світові тренди. Гнучкість у питаннях управління персоналом, яка є основою Agile HR і базується на ефективних управлінських рішеннях, дозволить

скоротити час рекрутингу, пришвидшити адаптацію працівників, зменшити плінність кадрів, посилити залученість, мотивацію та стресостійкість, забезпечити високий рівень організаційної культури, конкурентоспроможності та іміджу суб'єкта господарювання в умовах швидких й складних трансформацій.

Слід підкреслити, що не дивлячись на різноманітність досліджень у сфері управління людськими ресурсами, інноваційні підходи менеджменту потребують більш потужного впровадження в українському бізнес-просторі. Це обумовлює важливість та своєчасність обраної нами проблематики для підвищення адаптивності різних економічних суб'єктів до викликів технологічної сингулярності, особливо у сенсі пошуку шляхів ефективного повоєнного відновлення української економіки.

Бібліографічний список

- Армстронг, М., 2020. Практика управління людськими ресурсами: підручник / пер. з англ. К.: Юнісофт.
- Біла, С. О., 2023. HR-рішення у цифрову епоху: аналітика та автоматизація. *Економіка та держава*, 3, с. 47–51.
- Василик, А. В., 2014. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1, с. 306–314. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51>
- Зайцева, Г. В., 2020. Інновації в управлінні людськими ресурсами: сучасні підходи. *Економіка і управління*, 2, с. 45–50.
- Зінов'єв, Є. Б., 2020. Гнучкість системи управління персоналом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*, 7, с. 92–96.
- Касьмін, Д. С. та Котельнікова, Ю. М., 2024. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 4(13), с. 141–147.
- Кієнко, Т. О., 2019. Трансформація HR-функцій у цифровій економіці. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2, с. 115–119.
- Майорова, Т. В., 2021. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*, 6, 112–118.
- Надточій, І. І., 2024. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR технології скрізь призму цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(1), с. 261–265.
- Семенченко, В. Ф., 2019. Роль інновацій в управлінні персоналом. *Економічний простір*, 141, 67–73.
- Трушкіна, Н. та Чернух, Д., 2023. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2(1), с. 19–33. Доступно: <<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>>
- Тюхтенко, Н. А., 2025a. Інноваційно-інвестиційний розвиток у контексті інтелектуалізації національної економіки в умовах адаптивності до змін. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, 1, с. 102–116. DOI: <<https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-102>>
- Тюхтенко, Н. А., 2025b. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 1 (31), с. 126–137. Доступно: <[https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137)>
- Чабан, Г. В. та Чабан, В. Г., 2022. Інноваційні підходи в управлінні персоналом / *Економічний вісник університету*, 53, с. 47–52. Доступно:

- <https://www.researchgate.net/publication/362765137_Innovative_approaches_in_HR_management>
- Bondarouk, T. & Brewster, C., 2016. Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2652–2671. DOI: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>>
- Boxall, P., & Purcell, J., 2016. *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- CIPD, 2021. *People Profession 2030: A collective view of future trends*. [online] Available at: <<https://www.cipd.co.uk>>
- Deloitte, 2020. *Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/>>
- Denning, S., 2018. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025. 11 HR Trends for 2026 Shaping: What's Next. *Aihr*. [online]. Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- Gartner, 2023. *HR Leaders' Guide to Agile Transformation*. [online] Available at: <<https://www.gartner.com>>
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672. DOI: <<https://doi.org/10.2307/256741>>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217–271.
- McKinsey & Company, 2022. *HR's new operating model*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>>
- PwC, 2017. *The way we work – in 2025 and beyond*. [online] Available at: <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf>
- Rothwell, W. J., 2016. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (5th ed.). AMACOM.
- Tyukhtenko, N. and Serezhenkova, O., 2024. Digital transformation of the entrepreneurial environmental in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, 4, p. 8–21. DOI: <<https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>>
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption. *AIHR*. [online] Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>

References

- Tyukhtenko, N. and Serezhenkova, O., 2024. Digital transformation of the entrepreneurial environmental in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, 4, c. 8–21. DOI: <<https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>>
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J., 2016. *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217–271.
- Bondarouk, T. & Brewster, C., 2016. Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2652–2671. DOI: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>>
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672. DOI: <<https://doi.org/10.2307/256741>>
- Zaytseva, H. V., 2020. Innovatsiyi v upravlinni lyuds'kymy resursamy: suchasni pidkhody [Innovations in human resource management: modern approaches]. *Ekonomika i upravlinnya*, 2, pp. 45–50. (in Ukrainian)
- Semenchenko, V. F., 2019. Rol' innovatsiy v upravlinni personalom [The role of innovations in personnel management]. *Ekonomichnyy prostir*, 141, pp. 67–73. (in Ukrainian)
- Mayorova, T. V., 2021. Innovatsiyi pidkhody do upravlinnya lyuds'kymy resursamy v umovakh nestabil'nosti [Innovative approaches to human resource management in conditions of instability]. *Biznes Inform*, 6, pp. 112–118. (in Ukrainian)
- Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption. *AIHR*. [online] Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- PwC, 2017. *The way we work – in 2025 and beyond*. [online] Available at: <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf>
- McKinsey & Company, 2022. *HR's new operating model*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>>
- Tyukhtenko N.A., 2025. Innovatsiyno-investytsiynyy rozvytok u konteksti intelektualizatsiyi natsional'noyi ekonomiky v umovakh adaptyvnosti do zmin [Innovation and investment development in the context of intellectualization of the national economy in the conditions of adaptability to changes]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohiy*, 1, pp. 102-116. DOI: <<https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-102>> (in Ukrainian)
- Chaban, H. V. and Chaban, V. H., 2022. Innovatsiyi pidkhody v upravlinni personalom [Innovative approaches in personnel management]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, 53, pp. 47-52. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/362765137_Innovative_approaches_in_HR_management> (in Ukrainian)
- Denning, S., 2018. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Gartner, 2023. *HR Leaders' Guide to Agile Transformation*. [online] Available at: <<https://www.gartner.com>>
- Zinov'yev YE. B., 2020. Hnuchkist' systemy upravlinnya personalom yak chynnyk zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Flexibility of the personnel management system as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, pp. 92–96. (in Ukrainian)
- Kiyenko T. O., 2019. Transformatsiya HR-funktsiy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of HR functions in the digital economy]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini*, 2, pp. 115–119. (in Ukrainian)
- Deloitte, 2020. *Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/>>

- CIPD, 2021. *People Profession 2030: A collective view of future trends*. [online] Available at: <<https://www.cipd.co.uk>>
- Vasylyk A. V., 2014. Suchasni vyklyky ta innovatsiyni praktyky upravlinnya personalom [Modern challenges and innovative practices of personnel management]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, 1, pp. 306-314. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51> (in Ukrainian)
- Tyukhtenko, N. A., 2025. Kompetentnisni aspekty upravlinnya lyuds'kymy resursamy u konteksti svitovykh tendentsiy intelektual'noho rozvytku biznes-ekosystem [Competency aspects of human resources management in the context of global trends in the intellectual development of business ecosystems]. *Naukovyy visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*, 1(31), pp. 126-137. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137) (in Ukrainian)
- Armstrong M., 2020. *Human Resource Management Practice: Textbook* / Translate from English. Kyiv: Unisoft, (in Ukrainian)
- Bila, S. O., 2023. HR-rishennya u tsyfrovu epokhu: analityka ta avtomatyzatsiya [HR solutions in the digital age: analytics and automation]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, c. 47–51 (in Ukrainian)
- Rothwell, W. J., 2016. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (5th ed.). AMACOM.
- Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025. 11 HR Trends for 2026 Shaping: What's Next. *Aihr*. [online]. Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- Nadtochiy, I.I., 2024. Ekonomichni peredumovy, tendentsiyi rozvytku ta osoblyvosti vprovadzhennya HR tekhnolohiyi skriz' pryzmu tsyfrovyykh transformatsiy [Economic prerequisites, development trends and features of the implementation of HR technology everywhere through the prism of digital transformations]. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), pp. 261–265 (in Ukrainian)
- Trushkina, N. and Chernukh, D., 2023. Tsyfrova kul'tura kompaniy: utochnennya terminolohiyi [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*, 2(1), pp. 19–33. DOI: <<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>> (in Ukrainian)
- Kas'min D.S., Kotel'nikova YU.M., 2024. Innovatsiyni HR-tekhnolohiyi: adaptatsiya personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(13), pp. 141-147. (in Ukrainian)

Стаття надійшла 05.05.2025 року

Tyukhtenko N.
Navrotska M.

CURRENT ISSUES OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ADAPTATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT TO TRANSFORMATIONAL CHANGES

The article is devoted to the study of modern trends and innovative aspects of human resource management in the conditions of adaptability of the business environment to transformational changes of an intellectual and informational nature. The importance and objective necessity of revising traditional forms of HR management in connection with the significant increase in the impact of artificial intelligence (AI) on economic entities is proven.

A criterion comparison of traditional and innovative (Agile HR) human resource management is presented. It is determined that the adaptability of the business environment is associated, first of all, with flexibility and human-centricity in human resource management through Agile HR, talent management and optimization of management decisions. Agile HR is due to the introduction of flexible forms of employment; acceleration of adaptation of employees and management systems to changes; significant impact on employees' activities of the challenges of technological singularity, remote work; importance of attracting and developing talents, training and development, etc. In the conditions of modern transformations, we have considered effective management decisions (strategic, tactical, operational) as a decisive factor in the strategic development and achievement of competitive advantages of business entities. The importance of achieving systematicity in the development and implementation of innovative technologies for human resource management of the organization for the formation of effective team relations and corporate culture is emphasized. In accordance with the main HR trends for 2026, a classification of innovative technologies in human resource management is proposed according to the criteria of functional purpose, manufacturability and impact on management processes. The importance of more active implementation of innovations in human resource management processes is proven both in the conditions of modern transformations and for finding optimal ways to restore the Ukrainian economy during the war and in its post-war recovery.

Keywords: *human resources, management, innovation, adaptability, Agile HR, talent management, HR solutions, digital HR, HRM systems, transformation, technological singularity, artificial intelligence (AI), digitalization, team relations, corporate culture, strategic human resource management, learning and development, post-war recovery.*

УДК 339.91+331.5 (477)

С. П. Ланська

ТРУДОРЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

*Статтю присвячено дослідженню сучасних викликів трансформації
трудоресурсного забезпечення міжнародного ринку праці та їх проявів в Україні*

*Базуючись на висновку, що міжнародний ринок праці характеризується
структурною динамічністю й асиметричністю розвитку, запропоновано перелік
актуальних проблем і системних викликів у сфері трудоресурсного забезпечення
міжнародного ринку праці. Наголошено, що зазначені глобальні виклики мають значний
вплив на Україну, поєднуючись із внутрішніми чинниками.*

*На основі результатів аналізу динаміки показників стану ринку праці України щодо
демографічної ситуації, міграційних потоків та структури робочої сили виявлено значне
скорочення чисельності населення країни та ємності ринку праці з одночасною зміною
структури робочої сили (старіння людських ресурсів, повільні темпи відновлення тощо).
Виявлені ознаки зниження наукового потенціалу країни, зумовленого скороченням
чисельності дослідників і кількості наукових установ та низьким рівнем фінансування
інноваційної сфери, дозволити зробити висновок щодо наявності розриву між наявним
освітнім потенціалом України та можливостями його реалізації у національній
економіці, що формується комплекс системних ризиків для трудоресурсного забезпечення
як внутрішнього, так і міжнародного ринку праці за участю України.*

*Акцентовано увагу на доцільності оновлення підходів до формування та реалізації
політики трудоресурсного забезпечення з метою збереження, розвитку і повернення
людського капіталу, а також інтеграції України до глобальних механізмів регулювання
трудоу і міграційних потоків.*

Ключові слова: *трудоресурсне забезпечення, ринок праці, міжнародний ринок праці,
трудоресурсні потоки, зайнятість, робоча сила, міграція, глобалізація, цифровізація.*

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-98-110

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими
чи практичними завданнями.** Сучасний етап світогосподарського розвитку в умовах
глобалізації та транснаціоналізації економічної діяльності обумовив значущі
трансформації міжнародного ринку праці, визначивши зростаючу важливість його
ефективного трудоресурсного забезпечення. В контексті виникнення нових викликів, що
водночас часто є новими можливостями, різні країни відчують необхідність актуалізації
власних політик щодо регулювання потоків робочої сили з метою стимулювання
адаптивності людського капіталу, підвищення інституційної гнучкості та забезпечення
соціально-економічної стабільності.

Дослідження цих змін є актуальним для формування ефективних державних
механізмів управління ринком праці, що інтегруються в глобальну економічну систему.
Особливо значущою ця проблематика є для України, оскільки в умовах тривалого
воєнного часу й очікування поствоєнного відновлення належне трудоресурсне
забезпечення є ключовим елементом конкурентоспроможності країни й національної
економічної безпеки, а також чинником сталого економічного розвитку, враховуючи
специфіку українського ринку праці, євроінтеграційні прагнення та впливи глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах загострення проблем
трудоресурсного забезпечення міжнародного ринку праці у глобалізованій економіці

протягом останніх років посилюється увага науковців до процесів трансформації системи соціально-економічних відносин, механізмів взаємодії між її учасниками та нових викликів, що постають перед забезпеченням конкурентоспроможності робочої сили. Аспекти функціонування та розвитку міжнародного ринку праці висвітлено в дослідженнях українських науковців, зокрема О. Булатової, В. Вергуна, С. Калініної, В. Кудлай, Г. Смалійчук, Г. Старостенко та ін. Вагомий внесок у дослідження сучасних практик функціонування міжнародного ринку праці зроблено зарубіжними вченими та експертами, серед яких варто виділити праці Ф. Амодіо, Е. Бранкаті, П. Брумунда, К. Вакаса-Соріано, М. Ді Майо, К. Монтенегро, Т. Паккарда, Н. де Ру, Д. Херлі та ін. Проблематиці трансформаційних змін ринків праці та регулювання трудових потоків присвячені дослідження Міжнародної організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку та інших міжнародних інституцій.

Незважаючи на активізацію наукових досліджень у сфері трансформації міжнародного ринку праці та трудових ресурсів економічного розвитку, зростає потреба у вивченні механізмів регулювання робочої сили в умовах тривалої нестабільності, різких зовнішніх шоків і посилення глобальної конкуренції за людські ресурси. Все більшої актуальності набувають питання узгодження національних стратегій зайнятості з глобальними тенденціями сталого розвитку та підвищення здатності країн формувати адаптивні й стійкі моделі трудових ресурсів. Відповідно, пошук нових концептуальних підходів до регулювання трудових ресурсів ринку праці, особливо в Україні, набуває особливого значення.

Метою статті є дослідження сучасних викликів трансформації трудових ресурсів економічного забезпечення міжнародного ринку праці та їх проявів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Міжнародний ринок праці на сучасному етапі розвитку світової економіки характеризується структурною динамічністю й асиметричністю, що проявляються у зростанні глобальної мобільності людських ресурсів, посиленні конкуренції між країнами за робочу силу, поглибленні диспропорцій між попитом і пропозицією праці та формуванні нових моделей зайнятості, обумовлених цифровізацією та трансформацією виробничих процесів. У сучасній парадигмі функціонування міжнародного ринку праці провідне місце посідають процеси поширення гнучких форм зайнятості, зростання ролі дистанційної праці, переорієнтації попиту на залучення людського капіталу з міждисциплінарними (інтегративними) професійними компетентностями, а також підвищення залежності ринку праці від динаміки міграційних потоків. Водночас посилюються ризики щодо нерівномірного розподілу людського капіталу, демографічного старіння у розвинених країнах і депопуляції у країнах-донорах робочої сили, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу особливостей міжнародного ринку праці як цілісної, але внутрішньо диференційованої системи.

Основні тенденції розвитку міжнародного ринку праці формуються в результаті структурних трансформацій в економіці, розвитку інноваційних процесів тощо. Структурно-інноваційні зрушення на міжнародному ринку праці активізують структурні зрушення на ринках праці практично всіх країн, змінюючи роль людини у створенні економічного результату (Калініна, Булатова, Кушнарєнко та Савченко, 2022, с. 119).

Функціонування міжнародного ринку праці як сукупності національних і регіональних ринків, об'єднаних рухом робочої сили та капіталу, визначається взаємодією чинників попиту й пропозиції та водночас підпадає під вплив низки макротрендів (цифровізація, демографічні трансформації, геополітичні виклики, політика рекрутингу країн-реципієнтів). Саме поєднання цих чинників породжує нові структурні зсуви і системні ризики, що вимагають комплексної та міждисциплінарної ідентифікації проблем для формування адекватної політики трудових ресурсів економічного забезпечення на глобальному рівні. Міжнародні звіти останніх років підкреслюють, що не зважаючи на відносну стійкість ринків праці після пандемії, саме багатомірні трансформації (технологічні зрушення, міграція, зміна форм зайнятості) формують базис нових нерівностей і регуляторних

розривів (ILO, 2024, с. 71), що потребують адресної уваги як на міжнародному, так і на національному рівні.

В цьому контексті, базуючись на інформації аналітичних звітів Світового банку (The World Bank, 2025; Bossavie, Ozden, Rude and Zhou, 2025), МОП (ILO, 2021; ILO, 2024), ОЕСР (OECD, 2024), Всесвітнього економічного форуму (WEF, 2025), доцільно виокремити перелік актуальних проблем і системних викликів у сфері трудових ресурсного забезпечення міжнародного ринку праці. До них належать наступні:

1. *Дисбаланс попиту і пропозиції праці та невідповідність компетентностей* як джерело структурного безробіття та втрат продуктивності праці: як на міжнародному, так і на національному рівнях попит роботодавців стає більш орієнтованим на цифрові й когнітивні навички, в той час як значна частина робочої сили є недостатньо підготовленою до цього, що зумовлює одночасний дефіцит працівників в одних галузях і надлишок – в інших (OECD, 2024; The World Bank, 2025, с. 8).

2. *Поширення нестандартних і платформних форм зайнятості* та їх вплив на системи соціального захисту працівників: в умовах гіг-економіки, збільшення дистанційної та платформної зайнятості традиційні моделі зайнятості змінилися, обумовивши необхідність актуалізації систем соціального захисту та гарантій трудових прав для працівників (ILO, 2024, с. 71-72).

3. *Масштабні міграційні потоки та загрози депопуляції для країн-донорів*: збільшення міграції робочої сили до країн-реципієнтів посилює конкуренцію за таланти та створює довгострокові ризики щодо втрати людського капіталу в країнах-донорах, що значною мірою посилює демографічний тиск і ускладнює відновлення після шоків (зокрема в умовах конфліктів) (ILO, 2021; The World Bank, 2025).

4. *Технологічна трансформація і ризик заміщення робочих місць*: автоматизація, цифровізація та впровадження штучного інтелекту зумовлюють заміщення рутинних трудових функцій, що вимагає оновлення політик безперервного навчання працівників і механізмів перерозподілу робочих ресурсів; без активних програм навчання та перекваліфікації технологічні зрушення можуть посилювати нерівність (OECD, 2024; WEF, 2025, с. 32).

5. *Нерівномірний розподіл переваг глобалізації та зростання нерівності*: глобалізація формує переваги для господарств і професій із високою доданою вартістю, але разом з тим може поглиблювати розриви доходів і можливостей між регіонами та соціальними групами, що визначається як системна проблема, яка впливає на стабільність ринків праці (ILO, 2024; OECD, 2024).

6. *Геополітичні шоки та їхній вплив на доступ до робочої сили*: конфлікти, торговельні обмеження та енергетичні шоки змінюють міграційні траєкторії та структуру попиту на працівників у різних регіонах, що для країн-партнерів і донорів окреслює потребу швидкої адаптації політик працевлаштування і мобілізації ресурсів, особливо значущим є зростання ризику для країн із слабкими інституційними механізмами (The World Bank, 2025; Bossavie, Ozden, Rude and Zhou, 2025).

7. *Регуляторні прогалини і потреба в міжнародному координуванні політик*: сучасні транснаціональні виклики зумовлюють необхідність координації політик працевлаштування, міграції та соціального захисту на міждержавному рівні, оскільки відсутність таких механізмів збільшує ризики фрагментації рішень і послаблення ефективності заходів, зростає потреба щодо забезпечення політичного діалогу й уніфікованих підходів (ILO, 2024; OECD, 2024).

Наведений перелік проблем демонструє, що трудові ресурсне забезпечення міжнародного ринку праці висвітлює питання не лише щодо кількості робочих місць, але й стосовно контролю якості людського капіталу, а також адаптивності інституцій і здатності політик враховувати багатofакторні ризики.

Зазначені глобальні виклики мають значний вплив на Україну. При цьому їх прояви здійснюються разом із впливом внутрішніх чинників – і загальний вплив має синергетичний ефект, що зумовлює особливості національного контексту трудових ресурсів та забезпечення ринку праці.

Найбільшим викликом для України щодо формування та регулювання трудових ресурсів є зменшення загальної чисельності населення та, відповідно, чисельності робочої сили. Відповідно до даних Державної служби статистики України, протягом періоду незалежності чисельність населення країни значно скоротилась: у 1991 р. в країні проживало 51,9 млн осіб, у 2001 р. – 48,9 млн осіб; у 2011 р. – 45,8 млн осіб; станом на початок 2022 р. – 41,2 млн осіб (ДССУ, 2025е). За оцінками відділу народонаселення ООН чисельність населення України на початок 2023 р. становила 37,7 млн осіб, 2024 р. – 37,9 млн осіб, 2025 р. – 39,0 млн осіб (UNPD Data Portal, 2025). Отже зменшення чисельності населення України за 34 роки становило 25,0 %.

Беззаперечно негативним є вплив війни на демографічні показники: окупація територій і людські втрати на війні обумовили стрімке зменшення загальної чисельності населення України з 2014 р., загостривши ситуацію з лютого 2022 р.: у 2015 р. показник скоротився на 5,5 % порівняно з попереднім роком, враховуючи, що середній темп скорочення 1991–2014 рр. дорівнював 0,5 %; у 2025 р. чисельність населення зменшилась на 5,3 % порівняно з 2022 р. (ДССУ, 2025е).

Варто відзначити, що в Україні протягом 2011–2021 рр. при скороченні загальної чисельності населення (на 4466,3 тис. осіб або на 9,8 %) відбулось зменшення всіх основних абсолютних показників ринку праці, при цьому найбільшою мірою зменшилась чисельність робочої сили (на 3571,4 тис. осіб або на 17,1%) та зайнятого населення (на 3621,1 тис. осіб або на 18,8 %) (ДССУ, 2025а).

Починаючи з 2022 р., абсолютні показники щодо стану ринку праці практично є відсутніми, враховуючи сукупність соціально-економічних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією РФ проти України. Але низхідні тенденції щодо чисельності населення, зокрема робочої сили, залишилися наявними, зважаючи на численні людські втрати в країні.

Важливим чинником зменшення чисельності населення України є його тривале природне скорочення. Відмінною рисою сучасного типу відтворення населення є зміни в його віковій структурі, які мають наслідком старіння населення – збільшення частки старших вікових груп на тлі скорочення питомої ваги дитячого контингенту. Україна за часткою осіб віком 65 років у населенні наразі входить до тридцятки найстарших країн світу. Особливістю демографічного старіння в Україні є його переважна обумовленість процесом зниження народжуваності на тлі високої передчасної смертності, без стійкого довготривалого збільшення тривалості життя (Курило, 2023.с. 14).

Щодо показників ринку праці, результати аналізу структури зайнятого населення за віком свідчать про зменшення чисельності зайнятої молоді. Загальна чисельність зайнятих молодих людей віком 15-34 роки в період з 2017 р. до 2021 р. зменшилась на 790,2 тис. осіб (з 5622,6 до 4832,4 тис. осіб) або на 14,1 %. При цьому найбільше скорочення відбулось у групі 25–29 років – на 381,8 тис. осіб (з 2048,2 до 1666,4 тис. осіб) або на 18,64 %. Варто зауважити, що водночас за цей період підвищилася кількість зайнятих у вікових групах 35–39 років (на 6,0 %), 40–49 років (на 2,1 %), 50–59 років (на 0,9 %) (ДССУ, 2025b).

Серед зареєстрованих безробітних віковий розподіл теж зазнав значних змін протягом 2011-2023 рр. – відбулось зменшення частки молодих людей віком до 35 років:

- у 2011 р. серед зареєстрованих безробітних 42% належали до вікової категорії до 35 років; 23 % – від 35 до 44 років; 29 % – від 45 до 55 років; 6 % – понад 55 років (ДССУ, 2025g),
- у 2023 р.: 23 % належали до вікової категорії до 35 років; 30 % – від 35 до 44 років; 30 % – від 45 до 55 років; 17 % – понад 55 років (ДССУ, 2025f).

Крім того, протягом останніх років суттєво зменшилась ємність зареєстрованого ринку праці в Україні внаслідок світової пандемії COVID-19 та війни в країні (рис. 1): потреба ринку праці в 2023 р. дорівнювала менше 30 % ринку праці 2019 р. (кількість вакансій у 2023 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 71,4%). При цьому ринок праці України є праценадлишковим.

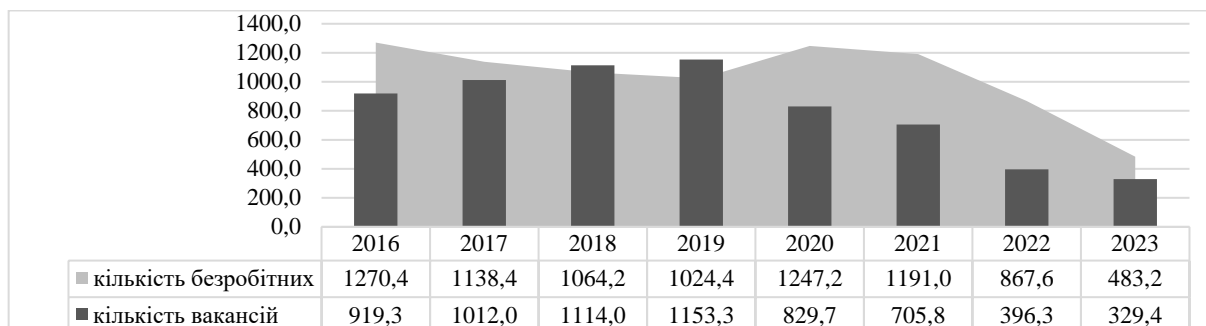


Рисунок 1. Динаміка обсягу зареєстрованого ринку праці України в 2016–2023 рр. (ДССУ, 2025f)

Окрім сукупності демографічних чинників, що впливають на ринок праці, вкрай важливо враховувати міграційні чинники.

Україна протягом всіх років незалежності є активним учасником міжнародних міграційних процесів. Військова агресія РФ проти України стала причиною збільшення кількості українських мігрантів у світі. Протягом 2011–2021 рр. для України при достатньо високих показниках міграційних потоків був характерний механічний приріст чисельності населення різної інтенсивності (рис. 2): у 2012 р. був найбільшим – 61,8 тис. осіб (через чемпіонат з футболу Євро-2012), у 2020 р. був найменшим – 7,2 тис. осіб (через пандемію COVID-19) (ДССУ, 2025d).

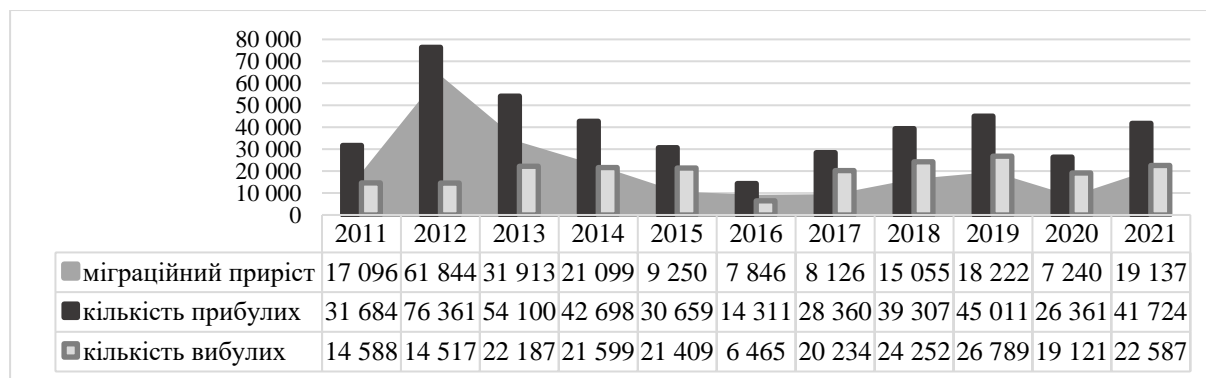


Рисунок 2. Міграційний рух населення України у 2011–2021 рр., тис. осіб (ДССУ, 2025d)

За результатами досліджень (Калініна, Ланська, Подунай, 2024), емігранти з України переважно прямували до країн із середнім рівнем доходу, при деякому зменшенні величин потоків до даної групи країн впродовж 1990–2020 рр., натомість до країн із високим рівнем доходу потоки мігрантів зростали. Провідну роль серед причин міграційних переміщень відігравала трудова міграція, що зумовлювала загострення проблеми забезпечення країни людськими ресурсами. Для України особливо актуальною є проблема відтоку талантів (так званий «brain drain»), що може мати значний негативний вплив на суспільство та економіку (Калініна, Ланська та Подунай, 2024, с. 22), знижуючи інноваційність і конкурентоспроможність економіки через втрати людського капіталу.

Щодо українських емігрантів після 24.02.2022 р., у січні 2025 р., за інформацією Верховного комісара ООН у справах біженців, у світі налічувалось 6,86 млн українських

біженців, з них 6,30 млн – у Європі, 0,56 млн – в інших країнах світу, а 3,56 млн осіб є внутрішньо переміщеними особами (ODP, 2025). Більшість вимушених українських мігрантів становлять жінки (близько 70 % усіх прибулих дорослих) та діти (близько 30 % усіх прибулих) (Калініна, Ланська та Подунай, 2024, с. 27), що прямим чином формує потенційні ризики прояву дисбалансів у структурі робочої сили України за гендерною та віковою ознакою в разі їх неповернення. Отже, сучасні міграційні процеси формують значні виклики для ринку праці України, впливаючи на його структуру, обумовлюючи динаміку функціонування та розвитку.

Варто зазначити, що для кола чинників, що визначають конкурентоспроможність країн, належить здатність максимально ефективно використовувати потенціал людського капіталу – знання, навички, компетентності, здатність до навчання та адаптації. За даними Світового банку (UNDP, 2025), Україна у 2023 р. належала до групи країн із високим рівнем людського розвитку, посівши 87 місце серед 193 країн світу. При цьому показник середньої тривалості навчання залишається стабільним на рівні 11,1 року (табл. 1), що відображає накопичений освітній потенціал.

Таблиця 1

Динаміка індексу людського розвитку (*Human Development Index, HDI*) та його компонент в Україні у 2016–2023 рр. (UNDP, 2025)

Роки	Індекс людського розвитку (<i>Human Development Index, HDI</i>)	Очікувана тривалість життя при народженні, роки	Очікувана тривалість навчання, роки	Середня тривалість навчання, роки	ВНД на душу населення (за ПКС у дол. США 2021 р.)
2016	0,780	73,4	13,6	11,2	16348
2017	0,785	73,9	13,7	11,1	16885
2018	0,784	73,6	13,6	11,1	17479
2019	0,789	73,9	13,7	11,1	18193
2020	0,783	73,3	13,6	11,1	17821
2021	0,772	71,6	13,3	11,1	17517
2022	0,772	72,7	13,3	11,1	16044
2023	0,779	73,4	13,3	11,1	16933

Водночас позиція України є найнижчою серед європейських країн, що свідчить про нерівномірність перетворення освітнього та людського капіталу на економічні переваги. Загальна динаміка людського розвитку демонструє позитивний довгостроковий тренд (рис. 3): індекс людського розвитку зріс з 0,74 у 1991 р. до 0,78 у 2023 р., утримуючись із 2010 р. на рівні близько 0,78 (Пищуліна, Юрочко, Міщенко та Жаліло, 2018).

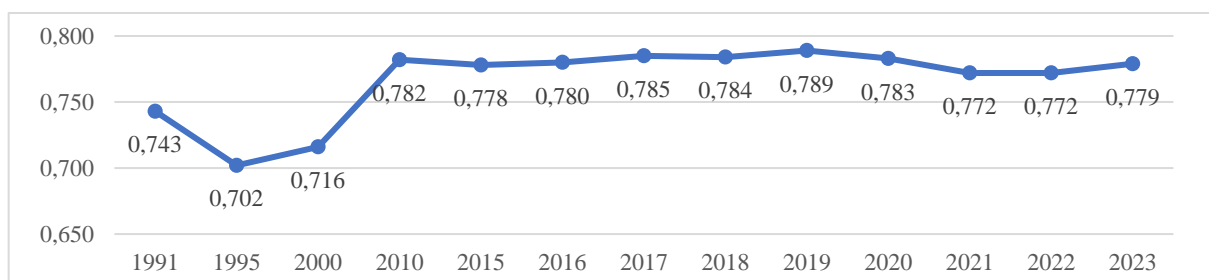


Рисунок 3. Динаміка індексу людського розвитку (*Human Development Index, HDI*) в Україні з 1991 до 2023 рр. (Пищуліна, Юрочко, Міщенко та Жаліло, 2018, с. 6)

Людський капітал, насамперед його висококваліфікований сегмент, виступає базовим чинником формування інноваційної економіки, що здатна забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків і генерувати додану вартість. Креативне ядро людського капіталу с формують провідні вчені, викладачі, управлінці, вчителі та інші фахівці, що генерують інновації, створюють сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу і високої якості

життя як результату (Пищуліна, Юрочко, Міщенко та Жаліло, 2018, с. 6). У цьому контексті одним із ключових індикаторів інноваційного потенціалу виступає кількість дослідників на 1 млн населення. У 2022 р. найвищі показники зафіксовано в Південній Кореї (9435 осіб на 1 млн населення), Данії (8736), Швеції (8624), Фінляндії (8073) та Норвегії (7395) (World Bank Open Data, 2025). Для порівняння: середній світовий рівень становить 1516 осіб на 1 млн населення, середній у країнах ЄС – 4649, тоді як в Україні – лише 586, що у 2,6 рази менше за світовий та у 7,9 рази – за середньоевропейський (World Bank Open Data, 2025).

З огляду на це, показники наукового потенціалу України демонструють негативну динаміку: протягом 2010–2024 рр. чисельність дослідників скоротилась у 2,9 рази – з 182,48 до 63,85 тис. ос. (табл. 2) (ДССУ, 2025с).

Таблиця 2

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь, в Україні у 2010–2024 рр. (ДССУ, 2025с)

Роки	Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР – усього, осіб	З них мають науковий ступінь			
		доктора наук		доктора філософії (кандидата наук)	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР
2010	182484	11974	6,6	46685	25,6
2011	175330	11677	6,7	46321	26,4
2012	164340	11172	6,8	42050	25,6
2013	155386	11155	7,2	41196	26,5
2014	136123	9983	7,3	37082	27,2
2015	122504	9571	7,8	32849	26,8
2016	97912	7091	7,2	20208	20,6
2017	94274	6942	7,4	19219	20,4
2018	88128	7043	8,0	18806	21,3
2019	79262	6526	8,2	16929	21,4
2020	78860	7060	9,0	17949	22,8
2021	68808	6614	9,6	15866	23,1
2022	53221	5531	10,4	13398	25,2
2023	58567	5822	9,9	14187	24,2
2024	63847	6318	9,9	15839	24,8

Зменшення відбулось не лише через еміграцію та воєнні чинники, а й унаслідок перекваліфікації наукових кадрів, що була інтенсивною ще до початку повномасштабної війни: з 2014 р. до 2024 р. кількість наукових установ зменшилася на 38,3 % (рис. 4). Така тенденція має системний характер і свідчить про депрофесіоналізацію наукового простору, що знижує доступність висококваліфікованої робочої сили та стримує інноваційний розвиток.

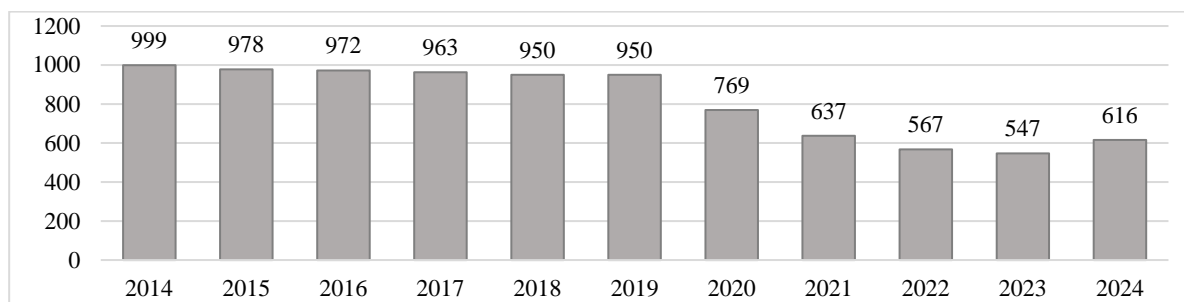


Рисунок 4. Динаміка кількості організацій, які здійснювали наукові дослідження і науково-технічні (експериментальні) розробки в Україні в 2014–2024 рр. (МОНУ, 2020, с. 7; МОНУ, 2025, с. 17)

Додатковим індикатором зниження інноваційної спроможності виступає рівень наукоємності ВВП. За даними Державної служби статистики України, протягом останніх 11 років відзначається стійка тенденція до скорочення витрат на науково-технічну діяльність (рис. 5): у 2010 р. вони становили 0,75% ВВП, у 2022-2023 рр. 0,33%, а у 2024 р. – незначно зросли до 0,37% (МОНУ, 2025, с. 21). Для порівняння: середній показник країн ЄС перевищує 2% ВВП, що підтверджує наявність суттєвого розриву у фінансовому забезпеченні інноваційного сектору.

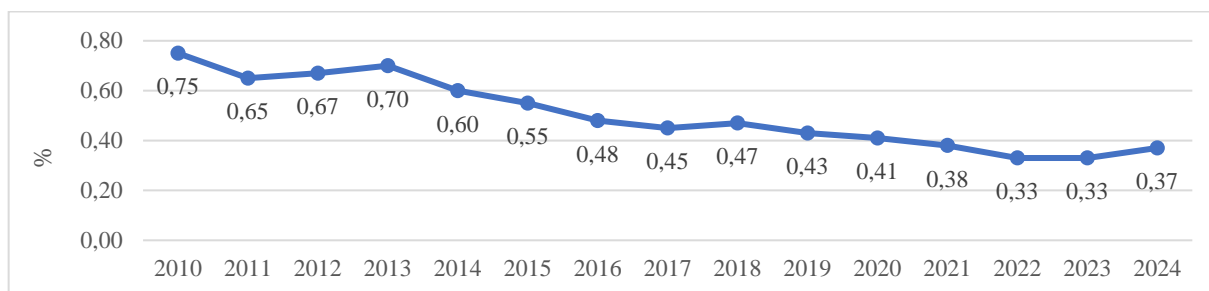


Рисунок 5. Динаміка наукоємності ВВП в Україні в 2010–2024 рр., % (МОНУ, 2025, с. 21)

Таким чином, незважаючи на відносно високий рівень людського розвитку та значний освітній потенціал, Україна стикається з наростанням диспропорцій між якістю людського капіталу та можливостями його повноцінної реалізації в межах національної економіки. Втрата науковців, скорочення дослідницької інфраструктури, недостатній рівень державних і корпоративних інвестицій у науково-технічний сектор та обмежені стимули для висококваліфікованої праці формують середовище, у якому відтворення та розвиток людського капіталу стає ускладненим.

Ці структурні виклики посилюються впливом зовнішніх і внутрішніх чинників – безпековими ризиками, депопуляцією та старінням населення, масштабною міграцією, технологічною нерівністю та зростаючою конкуренцією за висококваліфіковані кадри з боку інших країн. У результаті формується комплекс системних ризиків для трудових ресурсів як внутрішнього, так і міжнародного ринку праці за участю України.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що трансформація трудових ресурсів міжнародного ринку праці у XXI ст. набуває системного та багатовимірного характеру, формуючись під впливом цифровізації, міграційних процесів, демографічних тенденцій, інноваційних зрушень і геополітичних викликів. Міжнародний ринок праці дедалі більше функціонує як нелінійна й асиметрична система, що характеризується високою мобільністю людських ресурсів, зростанням конкуренції між країнами за висококваліфіковані кадри, поширенням гнучких і платформних форм зайнятості, а також ускладненням механізмів балансування попиту й пропозиції праці.

Прояв зазначених тенденцій в Україні має комплексний і синергетичний характер. Демографічне скорочення населення, старіння робочої сили, зменшення ємності ринку праці, погіршення вікової структури зайнятості, масштабна міграція населення та відтік талантів формують стійкі ризики дефіциту робочої сили. До цього додається істотне звуження наукового потенціалу країни, зумовлене скороченням чисельності дослідників і наукових установ та низьким рівнем фінансування інноваційної сфери. Усе це створює розрив між наявним освітнім потенціалом і можливостями його реалізації у національній економіці, що негативно позначається на конкурентоспроможності України на глобальному ринку праці. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів до формування та реалізації політики трудових ресурсів, зорієнтованої на збереження, розвиток і повернення людського капіталу, а також на інтеграцію України до глобальних механізмів координації трудових і міграційних потоків.

Бібліографічний список

- ДССУ, 2025а. *Демографічна та соціальна статистика*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <<https://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025б. *Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025с. *Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2024)*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025d. *Міграційний рух населення (1990-2022)*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <<https://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025е. *Населення (1990-2022)*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025f. *Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці (у 2020 р.; у 2023 р.)*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <<https://old.dcz.gov.ua/analytics/67>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- ДССУ, 2025g. *Статистичний збірник «Економічна активність населення України у 2010 р.»*. Державна служба статистики: офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- Калініна, С. П., Булатова, О. В., Кушнарченко, О. П., та Савченко, Е. О., 2022. *Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс*. Монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. П. Калініної, д-ра екон. наук, професора О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 221 с.
- Калініна, С. П., Ланська, С. П. та Подунай, В. В., 2024. *Позиціонування України в сучасних міжнародних міграційних процесах*. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 20. Т. 1. С. 19–31. [онлайн] Доступно: <<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7143>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- Курило, І. О., 2023. *Населення України: нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності* / [І. Курило, С. Аксьонова, О. Гаврилук та ін. ; відп. ред. І. О. Курило] ; Національна академія наук України, Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи. Київ : Наукова думка. 165 с. [онлайн] Доступно: <<https://idss.org.ua/arhiv/Naselennya.pdf>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- МОНУ, 2020. *Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2019 р.: науково-аналітична доповідь* / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ. 109 с. [онлайн] Доступно: <<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/08/13/nadnaukaza2019-stisnuto.pdf>> [Дата звернення 11 лютого 2025]
- МОНУ, 2025. *Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 р.: науково-аналітична доповідь* / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ. 115 с.
- Пищуліна, О., Юрочко, Т., Міщенко, М., та Жаліло, Я. 2018. *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ*. Центр Разумкова : Видавництво «Заповіт», 2018. 368 с.

- Bossavie, L., Ozden, C., Rude, B., and Zhou, L., 2025. *Impacts of the Russia-Ukraine Conflict on Migration from Central Asia*. The World Bank [online] Available at: <<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/D2-10-RUDE-15-00.pdf>> [Accessed 11 February 2025]
- ILO, 2021. *ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology – Third edition* International Labour Office – Geneva: ILO. [online] Available at: <<https://www.ilo.org/publications/ilo-global-estimates-international-migrant-workers-%E2%80%93-results-and-1>> [Accessed 11 February 2025]
- ILO, 2024. *The work must be cited as follows: World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. Geneva: International Labour Office. 113 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/HQAE1085>
- ODP, 2025. *Ukraine situation Flash Update #77*. The Operational Data Portal, UNHCR. [online] Available at: < <https://www.unhcr.org/media/ukraine-situation-flash-update-77> > [Accessed 11 February 2025]
- OECD, 2024. *International Migration Outlook 2024*, OECD. Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>
- The World Bank, 2025. *Monitoring Living Conditions in Ukraine: Fall 2025 Update*. 10 p. [online] Available at: <<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>> [Accessed 11 February 2025]
- UNDP, 2025. *Human Development Index (HDI) by United Nations Development Programme*. [online] Available at: <<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>> [Accessed 11 February 2025]
- UNPD Data Portal, 2025. *Population of Ukraine from 1991-2025*. [online] Available at: <<https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/1991/end/2025/table/pivotbylocation?df=2a089c8f-1f41-465f-b848-128e0f01291a>> [Accessed 11 February 2025]
- WEF, 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. The World Economic Forum. [online] Available at: <<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>> [Accessed 11 February 2025]
- World Bank Open Data, 2025. *Researchers in R&D (per million people)* [online] Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.SCIE.RD.P6?end=2023&most_recent_value_desc=false&start=2015> [Accessed 11 February 2025]

References

- Bossavie, L., Ozden, C., Rude, B., and Zhou, L., 2025. *Impacts of the Russia-Ukraine Conflict on Migration from Central Asia*. The World Bank [online] Available at: <<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/D2-10-RUDE-15-00.pdf>> [Accessed 11 February 2025]
- DSSU, 2025a. *Demografichna ta sotsialna statystyka [Demographic and social statistics]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <<https://www.ukrstat.gov.ua/>> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- DSSU, 2025b. *Zainiatist naseleння za stattiu, typom mistsevosti ta vikovymi hrupamy [Employment by gender, type of locality and age groups]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)

- DSSU, 2025c. *Kilkist pratsivnykiv, zadiianykh u vykonanni naukovykh doslidzhen i rozrobok, yaki maiut naukovyi stupin (2010-2024) [Number of employees involved in scientific research and development with a scientific degree (2010-2024)]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- DSSU, 2025d. *Mihratsiyni rukh naseleння (1990-2022) [Migration movement of the population (1990-2022)]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <<https://www.ukrstat.gov.ua/>> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- DSSU, 2025e. *Naseleння (1990-2022) [Population (1990-2022)]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- DSSU, 2025f. *Popyt ta propozytsiia na zareiestrovanomu rynku pratsi (u 2020 r.; u 2023 r.) [Demand and supply on the registered labor market (in 2020; in 2023)]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <<https://old.dcz.gov.ua/analytics/67>> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- DSSU, 2025g. *Statystychnyi zbirnyk «Ekonomichna aktyvnist naseleння Ukrainy u 2010 r.» [Statistical collection "Economic activity of the population of Ukraine in 2010"]*. Derzhavna sluzhba statystyky: ofitsiyni sait. [online] Available at: <https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- ILO, 2021. *ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology – Third edition* International Labour Office – Geneva: ILO. [online] Available at: <<https://www.ilo.org/publications/ilo-global-estimates-international-migrant-workers-%E2%80%93-results-and-1>> [Accessed 11 February 2025]
- ILO, 2024. *The work must be cited as follows: World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. Geneva: International Labour Office. 113 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/HQAE1085>
- Kalinina, S. P., Bulatova, O. V., Kushnarenko, O. P., ta Savchenko, E. O., 2022. *Rozvytok svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii: transformatsiyni dyskurs [Development of the world labor market in the context of globalization: transformational discourse]*. Monohrafiia; za zah. red. d-ra ekon. nauk, profesora S. P. Kalininoi, d-ra ekon. nauk, profesora O. V. Bulatovoi. Vinnytsia : TVORY, 221 p. (in Ukrainian)
- Kalinina, S. P., Lanska, S. P., ta Podunai, V. V., 2024. *Pozytsionuvannia Ukrainy v suchasnykh mizhnarodnykh mihratsiynykh protsesakh [Positioning of Ukraine in modern international migration processes]*. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. Vyp. 20. T. 1. Pp. 19–31. [online] Available at: <<http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7143>> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- Kurylo, I. O., 2023. *Naseleння Ukrainy: narysy pro demohrafichnyi stan krainy u pershe trydtsiatyrichchia nezalezhnosti [Population of Ukraine: essays on the demographic state of the country in the first thirty years of independence]* / [I. Kurylo, S. Aksonova, O. Havryliuk ta in. ; vidp. red. I. O. Kurylo] ; Natsionalna akademiia nauk Ukrainy, Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M. V. Ptukhy. Kyiv : Naukova dumka. 165 p. [online] Available at: <<https://idss.org.ua/arhiv/Naseleння.pdf>> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- MONU, 2020. *Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2019 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2019: scientific-analytical report]* / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda ta in. K.: UkrINTEI. 109 p. [online] Available at: <<https://mon.gov.ua/static->

- objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/08/13/nadnaukaza2019-stisnuto.pdf> [Accessed 11 February 2025] (in Ukrainian)
- MONU, 2025. *Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2024 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2024: scientific-analytical report]* / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda ta in. K.: UkrINTEI. 115 p. (in Ukrainian)
- ODP, 2025. *Ukraine situation Flash Update #77*. The Operational Data Portal, UNHCR. [online] Available at: <<https://www.unhcr.org/media/ukraine-situation-flash-update-77>> [Accessed 11 February 2025]
- OECD, 2024. *International Migration Outlook 2024*, OECD. Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>
- Pyshchulina, O., Yurochko, T., Mishchenko, M., ta Zhalilo, Ya., 2018. *Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform [Human capital development: on the way to qualitative reforms]*. Tsentr Razumkova : Vydavnytstvo «Zapovit», 2018. 368 p. (in Ukrainian)
- The World Bank, 2025. *Monitoring Living Conditions in Ukraine: Fall 2025 Update*. 10 p. [online] Available at: <<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>> [Accessed 11 February 2025]
- UNDP, 2025. *Human Development Index (HDI) by United Nations Development Programme*. [online] Available at: <<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>> [Accessed 11 February 2025]
- UNPD Data Portal, 2025. *Population of Ukraine from 1991-2025*. [online] Available at: <<https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/1991/end/2025/table/pivotbylocation?df=2a089c8f-1f41-465f-b848-128e0f01291a>> [Accessed 11 February 2025]
- WEF, 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. The World Economic Forum. [online] Available at: <<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>> [Accessed 11 February 2025]
- World Bank Open Data, 2025. *Researchers in R&D (per million people)* [online] Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.SCIE.RD.P6?end=2023&most_recent_value_desc=false&start=2015> [Accessed 11 February 2025]

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025

Lanska S.

LABOR RESOURCE PROVISION OF THE INTERNATIONAL LABOR MARKET: CURRENT CHALLENGES FOR UKRAINE

The article is devoted to the study of contemporary challenges in the transformation of labor resource provision in the international labor market and their manifestations in Ukraine. The research concludes that the international labor market is characterized by structural dynamism and asymmetry of development and proposes a set of actual problems and systemic challenges in the sphere of labor resource provision. These include: the imbalance between labor demand and supply and skills mismatch; the growing prevalence of non-standard and platform-based forms of employment; large-scale migration flows and depopulation risks for donor countries; technological transformation and the risk of job displacement; the uneven distribution of the benefits of globalizations and rising inequality; geopolitical shocks and their impact on access to labor ; regulatory gaps and the need for international coordination of labor market

policies. It is emphasized that these global challenges exert a significant influence on Ukraine, amplified by internal structural factors.

The study analyses the dynamics of labor market indicators in Ukraine, including the demographic situation, migration flows and the structure of the labor force. The results demonstrate a substantial reduction in the total population and labor force, a shrinking labor market capacity, as well as shifts in labor force structure (ageing of the workforce, slow recovery dynamics, etc.). The research also identifies signs of declining scientific potential in the country, driven by a decrease in the number of researchers and scientific institutions and a low level of financing of the innovation sphere. This leads to a widening gap between Ukraine's available educational potential and the opportunities for its realization in the national economy. Consequently, a set of systemic risks has emerged for labor resource provision in both domestic and international labor markets.

The article concludes by formulating recommendations aimed at updating approaches to labor resource policy, with a focus on the preservation, development, and return of human capital, as well as the integration of Ukraine into global mechanisms for regulating labor and migration flows.

Keywords: *labor resource provision, labor market, international labor market, labor resource flows, employment, workforce, migration, globalization, digitalization.*

Г. В. Дугінець
Н. С. Колодко

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ ТРУДОВІ ПОТОКИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇН В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті досліджено транснаціональні трудові потоки як ключовий чинник економічного відновлення країн в умовах гео економічних трансформацій. Підкреслено, що сучасна міжнародна мобільність робочої сили формується на перетині глобальних тенденцій ринку праці, демографічних зрушень, цифровізації та наслідків зовнішніх шоків, зокрема воєн і криз безпеки, що зумовлює зростання її впливу на макроекономічну динаміку. Наголошено, що транснаціональні трудові потоки проявляються у двох взаємодоповнюючих вимірах – як міграційні переміщення між країнами, що забезпечують перерозподіл робочої сили у глобальному масштабі, та як канали циркуляції навичок, інновацій і фінансових ресурсів, пов'язані з інтеграцією національних економік у міжнародні виробничі та сервісні мережі. Показано, що багатовекторність економічних ефектів трудової мобільності – від грошових переказів і стабілізації ринків праці до розвитку людського капіталу та інституційних мереж – визначає її роль як одного з провідних механізмів підвищення економічної стійкості держав. Зроблено висновок, що в умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває оптимізація впливу транснаціональних трудових потоків на національний розвиток, що вимагає переорієнтації політики у напрямі активного управління мобільністю, стимулювання повернення фахівців та залучення потенціалу діаспори до процесів відновлення економіки.

Ключові слова: транснаціоналізація, транснаціональні переміщення робочої сили, трудоресурсні потоки; міжнародна трудова мобільність; міжнародна міграція, трудова міграція, економічне відновлення; міграційна політика; людський капітал; глобальний ринок праці; геополітичні ризики; переміщення робочої сили; інтеграція мігрантів; стратегії відновлення; стійкість ринку праці; трудові ресурси; демографічні виклики; економічна безпека; міжнародне співробітництво.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-111-120

Постановка проблеми. У сучасних умовах гео економічних трансформацій транснаціональні трудові потоки перетворилися на один із ключових факторів економічного відновлення країн, що зазнають воєнних, політичних та структурних шоків. За даними Світового банку, у 2023 році глобальний масштаб міжнародної трудової міграції сягнув 184 млн осіб, з яких 37 млн – трудові мігранти, що безпосередньо формують пропозицію робочої сили в приймаючих країнах (World Bank, 2024a). При цьому важливим стабілізуючим компонентом транснаціональної мобільності є грошові перекази. У 2023 році їх обсяг досягнув 860 млрд дол. США, що більш ніж утричі перевищує всі глобальні потоки офіційної допомоги розвитку. Для низки країн частка переказів у ВВП є критично значущою: Тонга – 45–47 % ВВП, Таджикистан – 38–39 % ВВП, Непал – 27 % ВВП (World Bank Data, 2024). Слід зазначити що, питання міграції є особливо важливими і для України, яка має вагому частку переказів у ВВП (9–11 %). Так, за оцінками ІЛО, після початку повномасштабної війни кількість українців, які набули статусу тимчасового захисту в ЄС, досягла 5,8 млн осіб, що суттєво вплинуло на національний ринок праці (International Labour Organization, 2024). Водночас саме ці переміщення забезпечили рекордні обсяги

приватних грошових переказів: 14,6 млрд дол. США у 2022 році та 13 млрд дол. у 2023 році, що стало критичним джерелом валютної стабільності та підтримки споживчого попиту (Національний банк України, 2024).

У перспективі післявоєнної відбудови транснаціональні трудові потоки відіграватимуть ще важливішу роль. Дослідження ОЕСД доводять, що повернення хоча б 20–25 % висококваліфікованих мігрантів здатне прискорити економічне зростання на 0,7–1,1 % ВВП у середньостроковій перспективі, оскільки ці групи привозять із собою не лише капітал, але й сучасні навички та управлінські практики (ОЕСД, 2023). Отже, у центрі наукової проблеми перебуває суперечність між короткостроковими втратами трудового потенціалу, спричиненими масовими переміщеннями населення, та довгостроковими можливостями, пов'язаними з використанням транснаціональних трудових потоків як драйвера економічної відбудови, відновлення ринку праці, підвищення продуктивності та модернізації національних економічних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика транснаціональних трудових потоків розглядається крізь призму глобальної мобільності, економічного впливу міжнародної міграції, ролі мігрантів у відновленні економік після криз, а також взаємозв'язку між людським капіталом та стійкістю економічних систем. Фундаментальні підходи до глобальної мобільності розроблені De Haas, Hein, Stephen Castles, and Mark J. Miller, авторами концепції *The Age of Migration* (De Haas, Miller et al 2019), які доводять, що міжнародні трудові переміщення є невід'ємною частиною структурних змін глобальної економіки. Ці ідеї знаходять емпіричне підтвердження у щорічному *World Migration Report* Міжнародної організації з міграції (International Labour Organization, 2024), де аналізуються тенденції глобального перерозподілу робочої сили. В свою чергу аналітичні огляди підтверджують, що повернення висококваліфікованих мігрантів генерує ефект «circulation of talents», прискорюючи модернізацію економік (ОЕСД/ІЛО, 2018).

У вітчизняному академічному середовищі Значний внесок у дослідження людиноцентричної парадигми глобального економічного розвитку здійснили Д. Лук'яненко, А. Поручник та А. Колот, які обґрунтували фундаментальні засади трансформації моделей економічного зростання під впливом змін у структурі людських ресурсів (Лук'яненко та Поручник, ред. 2011). В свою чергу С. Калініна та інші детально досліджують трудові ресурсні детермінанти міжнародних міграційних переміщень та питання формування ефективної міграційної політики країн (Калініна, Михайлишин, Коровчук та Савченко, 2021). Ю. Коровчук із співавторами аналізує чинники сталості корпоративних стратегій управління людськими ресурсами в умовах динамічних змін глобального ринку праці (Калініна, Хоружий, Лелюк та Коровчук, 2018).

Узагальнюючи науковий доробок, слід відзначити, що як міжнародні, так і українські дослідження одноставно підкреслюють багатовимірний характер впливу транснаціональних трудових потоків на економічний розвиток. З одного боку, міграція тимчасово зменшує пропозицію робочої сили в країнах походження, з іншого - забезпечує значний приплив фінансових ресурсів, людського капіталу, інституційних практик та інновацій. Сукупність сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що міжнародна трудова мобільність є одним із ключових чинників економічного відновлення, модернізації ринку праці та підвищення стійкості національних економік в умовах глибоких геоекономічних трансформацій.

Метою статті є ідентифікація транснаціональних трудових потоків як чинника економічного відновлення країн в умовах геоекономічних трансформацій, в тому числі на прикладі поточної ситуації в Україні.

Виклад основного матеріалу. На початку XXI століття транснаціональні трудові потоки набули якісно нового масштабу та структури, що відображає глибокі глобальні трансформації ринку праці, демографії та економічного розвитку. За даними Міжнародної організації з міграції, у 2024 році кількість міжнародних мігрантів у світі сягнула 281 млн осіб, що майже вдвічі більше, ніж у 2000 році, коли їх було 173 млн (International Labour Organization, 2024). Статистика Департаменту з економічних та соціальних питань ООН підтверджує довгострокове зростання мобільності: частка міжнародних мігрантів у світовому населенні зросла з 2,8 % у 2000 році до 3,6 % у 2023 році, що свідчить про стійке закріплення міграції як базової характеристики глобалізованої економіки (UN, 2024).

Одним із найважливіших чинників розширення трудової мобільності стала зміна структури країн-реципієнтів. За даними ОЕСД, частка трудових мігрантів у загальній зайнятості у країнах ОЕСР перевищує 20 %, а в окремих секторах - будівництві, догляді, ІТ, аграрному секторі – досягає 30–45 % (OECD, 2023). Причому географія потоків зазнала суттєвих зрушень. Європейський Союз у 2020-х роках став найбільшим реципієнтом трудових мігрантів, причому кількість виданих дозволів на роботу та тимчасовий захист для громадян країн за межами ЄС зросла до 3,7 млн осіб у 2022 році (World Bank, 2024a).

Паралельно зростає обсяг міжнародних грошових переказів, які є одним із ключових економічних наслідків трудової міграції. У 2023 році глобальний обсяг приватних переказів сягнув 860 млрд дол. США, з яких 669 млрд дол. США припали на країни з низьким і середнім рівнем доходів (World Bank, 2024a).

На структурні зміни останніх років також вплинула цифровізація ринку праці. Поширення дистанційної зайнятості, розвиток платформеної економіки та нові технологічні формати мобільності (зокрема digital migration) дозволяють фахівцям працювати у транскордонних форматах без фізичної релокації. Світовий економічний форум зазначає, що до 2030 року понад 90 млн робочих місць буде створено у секторах, де можлива віртуальна мобільність (WEF, 2023).

Важливою тенденцією є також зростання міграції, пов'язаної із конфліктами та змінами безпеки. За даними Світового банку, з 2010 року кількість людей, змушених залишити домівки через конфлікти, зросла більш ніж удвічі - з 41 млн до 117 млн у 2023 році, що формує нові змішані потоки, де трудова міграція переплітається з вимушеною (World Bank Data, 2024).

Таким чином, глобальні тенденції XXI століття характеризуються:

- 1) стійким зростанням масштабів трудової мобільності;
- 2) зміною географії потоків та появою нових центрів трудового тяжіння;
- 3) посиленням економічного значення міграції через зростання грошових переказів;
- 4) цифровізацією зайнятості й формуванням віртуальних міграційних каналів;
- 5) інтеграцією трудової та вимушеної міграції у змішаних потоках, спричинених глобальними конфліктами. Сукупність цих факторів підтверджує, що транснаціональні трудові потоки стали системоутворюючим елементом сучасної світової економіки.

Що стосується економічних ефектів транснаціональних трудових потоків, то як можна побачити у таблиці 1, вони мають багатокomпонентний характер та проявляються через низку взаємопов'язаних механізмів. Передусім, фінансовий вплив міграції проявляється у зростанні обсягів грошових переказів, які вже понад десятиліття перевищують сукупні обсяги прямих іноземних інвестицій та офіційної допомоги розвитку для низки країн із середнім і низьким рівнем доходів. Це створює додаткову валютну ліквідність, підтримує внутрішнє споживання та знижує макроекономічну вразливість економік-донорів.

Таблиця 1

Основні економічні ефекти транснаціональних трудових потоків у XXI столітті

Група ефектів	Зміст та механізм впливу	Приклади кількісних показників
1. Фінансові ефекти (грошові перекази)	Перекази мігрантів підтримують споживання домогосподарств, валютну стабільність, платіжний баланс та інвестиції в людський капітал (освіта, здоров'я, житло).	<ul style="list-style-type: none"> Глобальні грошові перекази у 2023 р. оцінюються в \approx 860 млрд дол. США. Офіційно зафіксовані перекази до країн із низьким і середнім рівнем доходів (LMICs) у 2023 р. – \approx 669 млрд дол. США.
2. Ефекти для ринку праці країн-реципієнтів	Мігранти компенсують дефіцит робочої сили, особливо в секторах із браком кадрів (догляд, будівництво, с/г, окремі високотехнологічні сегменти), підтримують зайнятість та економічне зростання.	<ul style="list-style-type: none"> У більшості країн ОЕСР частка осіб іноземного походження в населенні й зайнятості стійко зростає з 2010-х років, а в окремих економіках (Німеччина, Австрія, Швеція) частка народжених за кордоном перевищує 19–22% населення. Мігранти часто забезпечують основну частку приросту зайнятості в старіючих економіках ЄС.
3. Ефекти для країн походження (людський капітал і продуктивність)	Міграція генерує фінансові ресурси (перекази) та повернення частини мігрантів із новими навичками, мовною та управлінською компетентністю; це підвищує продуктивність і сприяє структурній модернізації.	<ul style="list-style-type: none"> За оцінками Світового банку й UN, міжнародні мігранти у 2020–2024 рр. становили близько 3,6–3,7% населення світу (\approx 281–304 млн осіб), проте формують диспропорційно більшу частку глобального ВВП – понад 9%. Для багатьох країн LMICs перекази перевищують за обсягом ППІ та офіційну допомогу розвитку, стаючи головним каналом зовнішнього фінансування.
4. Інноваційні та технологічні ефекти	Мобільність висококваліфікованих фахівців, участь мігрантів у кластерах, стартапах та R&D сприяє поширенню технологій, знань та підприємницьких практик між країнами.	<ul style="list-style-type: none"> Дослідження ОЕСР та WEF показують, що значна частка патентів, високотехнологічних компаній і стартапів у США та ЄС створюється за участю мігрантів або осіб з міграційним бекграундом; у глобальному вимірі це десятки відсотків у провідних технологічних хабах (США, Німеччина, Ізраїль, Канада).
5. Макроекономічні та демографічні ефекти	Міграція пом'якшує наслідки старіння населення, впливає на динаміку ВВП і попиту, формує довгострокові тенденції зростання в приймаючих країнах і зменшує глибину криз у країнах походження.	<ul style="list-style-type: none"> Кількість міжнародних мігрантів зростає майже вчетверо з 1960-х до 2024 р.; у 2024 р. їхня частка становить близько 3,7% населення світу. У багатьох європейських країнах чистий приріст населення практично повністю забезпечується міграцією, тоді як чисельність громадян, народжених у країні, скорочується

Джерело: складено авторами за (World Bank, 2023; OECD, 2023; International Labour Organization, 2024)

Другий блок ефектів пов'язаний із компенсаційною роллю трудової міграції для ринків праці країн-реципієнтів, де мігранти заповнюють структурні вакансії у секторах із хронічним дефіцитом робочої сили. Наявні дані OECD та Eurostat свідчать, що у низці

європейських економік саме мобільність робочої сили забезпечує приріст зайнятості та пом'якшує наслідки демографічного старіння.

Для країн походження міграція має довгострокові ефекти через трансфер навичок, підвищення людського капіталу та модернізацію моделей зайнятості, зокрема у разі повернення частини мігрантів. У поєднанні з фінансовими надходженнями це сприяє підвищенню продуктивності та розвитку підприємницьких ініціатив.

Окремо виділяються інноваційні ефекти, що формуються завдяки мобільності висококваліфікованих спеціалістів, які беруть участь у створенні стартапів, дослідницьких проєктів та технологічних кластерів. Дослідження провідних міжнародних організацій (ОЕСР, WEF) підтверджують, що мігранти відіграють ключову роль у формуванні глобальної інноваційної екосистеми.

Зрештою, міграція істотно впливає на макроекономічні та демографічні траєкторії країн як походження, так і призначення, компенсуючи природне скорочення населення в Європі та забезпечуючи значну частину приросту трудових ресурсів у старіючих економіках. Сукупно це дозволяє розглядати транснаціональні трудові потоки не лише як соціально-економічне явище, а як один із ключових механізмів забезпечення глобальної економічної стійкості у XXI столітті.

Узагальнюючи наведені економічні ефекти, можна стверджувати, що транснаціональні трудові потоки формують багатовекторний вплив на економічну динаміку країн—від стабілізації платіжного балансу та компенсації дефіциту робочої сили до посилення інноваційного потенціалу та пом'якшення демографічних дисбалансів. Однак масштаби та інтенсивність цих ефектів істотно залежать від специфіки національного контексту, структури ринку праці та характеру зовнішніх шоків. Саме тому особливої наукової значущості набуває аналіз українського кейсу, де трудові потоки формуються під впливом безпрецедентних умов повномасштабної війни та мають критично важливе значення для фінансової стійкості, соціального відтворення та потенціалу повоєнної реконструкції. Так у першу чергу варто відзначити надзвичайно активну міграцію населення, що в тому числі вплинуло на ринок праці. Характеризуючи сальдо міграції слід відзначити декілька етапів. У 2021 році різниця між кількістю емігрантів та іммігрантів, хоч і була від'ємною (-1129 осіб), але статистично незначним для країни і свідчив про стан демографічної рівноваги (рис. 1). Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну спостерігався катастрофічно різкий відтік населення. У 2022 році сальдо міграції становило -5699445 осіб (World Bank, 2025), що викликано масовою евакуацією громадян у пошуках безпеки. Наразі ситуацію можна оцінити як значний демографічний виклик через ризик неповернення мільйонів біженців. Тобто існує ризик «зворотного відбору» людського капіталу, що має далекосяжні соціальні наслідки та кардинально змінює парадигму соціальної політики та економічної відбудови. Виклик полягає не лише у відновленні зруйнованої інфраструктури на Сході та Півдні, але й у терміновому розширенні соціальної інфраструктури в умовно безпечних областях, які стануть новими центрами тяжіння для населення, що створює значний тиск на місцеві громади та бюджети.

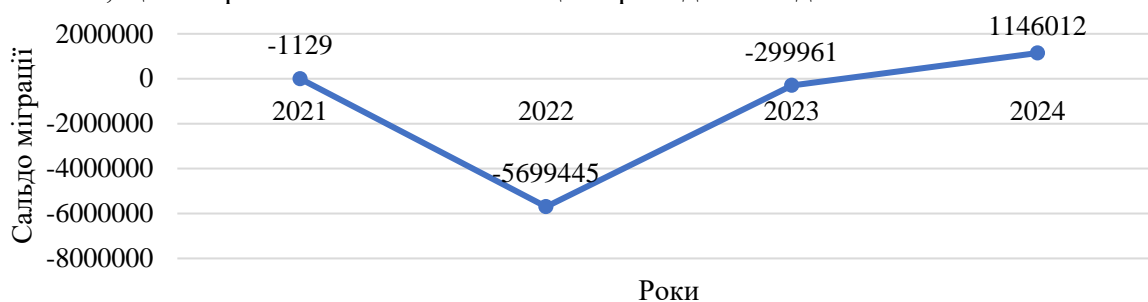


Рисунок 1. Сальдо міграції в Україні у 2021–2024 рр., осіб

Джерело: побудовано авторами на основі (World Bank, 2025)

Таким чином, аналіз соціальних наслідків показує, що макроекономічні та структурні зміни, спричинені війною, призвели до глибоких, стійких демографічних та суспільних зсувів. Основні соціальні наслідки виходять далеко за межі прямої гуманітарної кризи та формують нову структурну реальність для України. Отже, економічне відновлення у майбутньому прямо залежить від вирішення глибоких соціальних дисбалансів – якісного дефіциту кадрів, нерівномірного регіонального навантаження та збереження високої вразливості населення.

Але також слід зазначити що саме транснаціональні трудові потоки можуть стати одним із ключових механізмів економічної підтримки України у період повномасштабної війни та будуть формувати підґрунтя для її післявоєнного відновлення. Масштаб мобільності українців, що почав зростати після 2014 року й різко посилюється у 2022 році, створив декілька взаємопов'язаних каналів впливу: фінансовий, ринково-трудоий, інституційний, інноваційно-технологічний та демографічний.

Перший канал – фінансовий, який проявляється через грошові перекази та підтримку внутрішнього споживання. У 2022 році, попри воєнний шок, обсяг приватних переказів в Україну становив 14,6 млрд дол. США, а у 2023 – 13 млрд дол. США, що дорівнює близько 10 % ВВП та стало критичним джерелом валютної стабільності, покриваючи значну частину дефіциту поточного рахунку платіжного балансу.

Другий канал – ринково-трудоий, який пов'язаний зі зміною структури зайнятості внаслідок релокації населення. Саме мобільність українців дозволила пом'якшити тиск на внутрішній ринок праці, зберегти доходи домогосподарств та уникнути різкого зростання безробіття. Водночас українські працівники компенсують дефіцит кадрів у країнах ЄС, особливо в будівництві, логістиці та сфері догляду, що створює можливості для подальшої легальної зайнятості та підвищення кваліфікацій.

Третій канал – інституційний, який формується завдяки діяльності українських діаспор, громадських організацій та професійних об'єднань. Українська діаспора у світі налічує понад 6 млн осіб, включаючи як нову хвилю мігрантів, так і усталені громади. Вони слугують каналами комунікації для залучення інвестицій, партнерств, експертних знань, освітніх програм та проектної підтримки з боку європейських та міжнародних інституцій.

Четвертий канал – інноваційно-технологічний, що пов'язаний із поверненням фахівців та циркуляцією навичок. Дистанційна робота та цифровізація після 2020 року дозволили значній частині українських ІТ-фахівців, інженерів, медиків і дослідників продовжувати професійну діяльність за кордоном і паралельно брати участь у розвитку українських компаній. Саме ІТ-сектор зберіг понад 96 % довоєнної експортної виручки у 2022–2023 роках, значною мірою завдяки трудовій мобільності та «гібридній» участі працівників у глобальних проектах.

П'ятий канал – демографічний та людсько-капітальний, який матиме стратегічні наслідки для післявоєнної реконструкції. За даними UNHCR, станом на 2024 рік понад 6,3 млн українців перебувають за кордоном під тимчасовим захистом. Досвід інших країн (Балкани, Грузія, Хорватія) свідчить, що 20–40 % мігрантів повертаються додому протягом 3–10 років після завершення активної фази конфлікту, привозячи з собою нові компетенції, інвестиції, професійні зв'язки та соціальний капітал. Це має ключове значення для реалізації масштабної програми відбудови України, обсяг якої оцінюється Світовим банком у 486–524 млрд дол. США на наступне десятиліття (World Bank, 2024б).

Висновки. Аналіз сучасних міжнародних та українських досліджень переконливо свідчить, що транснаціональні трудові потоки у XXI столітті стали структурним елементом глобальної економіки та одним із ключових чинників стійкості країн у періоди зовнішніх шоків. В свою чергу грошові перекази мігрантів перебувають серед найбільш стабільних та передбачуваних потоків капіталу у світі, суттєво перевищуючи

офіційну допомогу розвитку та часто конкуруючи за впливом із прямими іноземними інвестиціями. Міграційні трансфери виконують функцію глобального макрофінансового стабілізатора, підтримуючи споживання, фінансову стійкість та валютну рівновагу країн походження. Паралельно, можна відзначити зростаючу роль мігрантів у забезпеченні зайнятості та компенсуванні дефіциту робочої сили в старіючих економіках ЄС, де саме трудова мобільність у багатьох випадках визначає динаміку ринку праці та перспективи економічного зростання. У розвинених країнах мігранти формують значну частку приросту зайнятості та забезпечують функціонування критичних секторів економіки.

Між тим трудова міграція, пов'язана з конфліктами, має подвійний ефект: спочатку спричиняє втрати ринку праці, а в довгостроковій перспективі створює канали повернення навичок, інвестицій та соціального капіталу, які стають основою післявоєнної відбудови. Саме український кейс підтверджує ці глобальні закономірності, але у значно більш концентрованій та інтенсивній формі. Масштабна вимушена мобільність українців після 2022 року спричинила різке падіння зайнятості всередині країни, але одночасно забезпечила рекордні обсяги грошових переказів, що стали критично важливими для фінансової стабільності. У підсумку українські трудові потоки формують п'ять ключових каналів впливу – фінансовий, ринково-трудоий, інституційний, інноваційно-технологічний і демографічний. Кожен із них відіграє суттєву роль у забезпеченні соціально-економічної стійкості країни та формуванні потенціалу для післявоєнної реконструкції, обсяг якої оцінюється міжнародними організаціями у понад 486 млрд дол. США. Таким чином, сукупний аналіз наявних досліджень дозволяє зробити науково обґрунтований висновок, що транснаціональні трудові потоки виступають важливим механізмом економічного відновлення та структурної модернізації держав у період глибоких геоекономічних потрясінь. Для України трудова мобільність має як короткострокові ризики, пов'язані з втратою трудового та демографічного потенціалу, так і значні довгострокові можливості - формування фінансової бази відбудови, перенесення навичок і технологій, посилення міжнародних зв'язків та залучення діаспорних ресурсів. Критичним фактором є здатність держави перетворити ці потоки на стратегічний інструмент розвитку, забезпечивши їхнє інтегроване використання у політиках повоєнної реконструкції та модернізації економіки.

Бібліографічний список

- Калініна, С. П., Михайлишин, Л. І., Коровчук, Ю. І. та Савченко, Е. О., 2021. *Трансформація трудоресурсного забезпечення світової економіки: глобалізаційний дискурс*. Вінниця: ТВОРИ.
- Калініна, С. П., Хоружий, Ю. С., Лелюк, О. Ю. та Коровчук, Ю. І., 2018. *Формування корпоративних стратегій управління людськими ресурсами: антикризовий аспект*. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ».
- Лук'яненко, Д. Г. та Поручник, А. М., ред. 2011. *Ресурси та моделі глобального економічного розвитку [Resources and models of global economic development]*. Київ: КНЕУ. [онлайн] Доступно: <<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/739eee22-5de5-4d0e-aaeec4d6b950c399/content>> [Дата звернення 30 січня 2025].
- Національний банк України, 2024. [онлайн] Доступно: <<https://bank.gov.ua>> [Дата звернення 30 січня 2025].
- De Haas, H., Castles, S. and Miller, M. J., 2019. *The age of migration: International population movements in the modern world*. Bloomsbury Publishing.

- International Labour Organization, 2024. *World Migration Report. 2024* [онлайн] Доступно: <<https://worldmigrationreport.iom.int/>> [Accessed 30 March 2025].
- OECD, 2023. *International Migration Outlook* [online] Available at: <<https://www.oecd.org/migration/international-migration-outlook-1999124x.htm>> [Accessed 30 March 2025].
- OECD/ILO, 2018. How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288737-en>
- UN, 2024. *International Migrant Stock* [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 30 March 2025].
- WEF, 2023. *Future of Jobs Report* [online] Available at: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>>
- World Bank Data, 2024. KNOMAD Research *The Global Knowledge Partnership on Migration and Development, was active from 2013 until 2024* [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/topic/migration/brief/remittances-knomad>> [Accessed 30 March 2025].
- World Bank, 2023, Leveraging Diaspora Finances for Private Capital Mobilization Migration and Development Brief 39 December 2023 [online] Available at: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099740408142422676/pdf/IDU-84dfd61b-e135-4242-a202-3728b2e8fa86.pdf>>
- World Bank, 2024a. *Migration and Development Brief 2024*. [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiaspora>> [Accessed 30 March 2025].
- World Bank, 2024b. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released* [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>> [Accessed 30 January 2025].
- World Bank, 2025. World Bank Open Data. [online] Available at: <<https://data.worldbank.org/>> [Accessed 30 March 2025].

References

- Kalinina, S.P., Khoruzhyi, Yu.S., Leliuk, O.Yu. and Korovchuk, Yu.I. (2018) *Formuvannia korporatyvnykh stratehii upravlinnia liudskymy resursamy: antykrizovyi aspekt [Formation of corporate human resource management strategies: anti-crisis aspect]*. Vinnytsia: TOV 'TVORY' (in Ukrainian).
- Kalinina, S.P., Mykhailyshyn, L.I., Korovchuk, Yu.I. and Savchenko, E.O. (2021) *Transformatsiia trudoresurnoho zabezpechennia svitovoi ekonomiky: hlobalizatsiinyi dyskurs [Transformation of the labor supply of the world economy: globalization discourse]*. Vinnytsia: TVORY (in Ukrainian).
- Lukyianenko, D.H. and Poruchnyk, A.M. (eds.) (2011) *Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/739eee22-5de5-4d0e-aace-c4d6b950c399/content> (Accessed 30 January 2025) (in Ukrainian).
- National Bank of Ukraine (2024) *Official statistics*. Available at: <<https://bank.gov.ua>> (Accessed 30 January 2025) (in Ukrainian).
- De Haas, H., Castles, S. and Miller, M. J., 2019. *The age of migration: International population movements in the modern world*. Bloomsbury Publishing.
- International Labour Organization, 2024. *World Migration Report. 2024* [онлайн] Доступно: <<https://worldmigrationreport.iom.int/>> [Accessed 30 March 2025].

- OECD, 2023. *International Migration Outlook* [online] Available at: <<https://www.oecd.org/migration/international-migration-outlook-1999124x.htm>> [Accessed 30 March 2025].
- OECD/ILO, 2018. How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288737-en>
- UN, 2024. *International Migrant Stock* [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 30 March 2025].
- WEF, 2023. *Future of Jobs Report* [online] Available at: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>>
- World Bank Data, 2024. KNOMAD Research *The Global Knowledge Partnership on Migration and Development, was active from 2013 until 2024* [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/topic/migration/brief/remittances-knomad>> [Accessed 30 March 2025].
- World Bank, 2023, *Leveraging Diaspora Finances for Private Capital Mobilization Migration and Development Brief 39 December 2023* [online] Available at: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099740408142422676/pdf/IDU-84dfd61b-e135-4242-a202-3728b2e8fa86.pdf>>
- World Bank, 2024a. *Migration and Development Brief 2024*. [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiaspora>> [Accessed 30 March 2025].
- World Bank, 2024b. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released* [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>> [Accessed 30 January 2025].
- World Bank, 2025. *World Bank Open Data*. [online] Available at: <<https://data.worldbank.org/>> [Accessed 30 March 2025].

Стаття надійшла до редакції 05.04.2025

Duginets G. V.
Kolodko N. S.

TRANSNATIONAL LABOR FLOWS AS A FACTOR OF ECONOMIC RECOVERY OF COUNTRIES UNDER GEO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

This article is devoted to a comprehensive analysis of transnational labor flows as a key phenomenon shaped by contemporary geo-economic transformations and the restructuring of the global labor market. It is emphasized that in today's interconnected world, labor mobility is increasingly driven by asymmetric shocks - military conflicts, political instability, demographic shifts, and technological transitions - which intensify the role of external labor resources in sustaining national economies. Special attention is paid to the growing significance of human capital as a strategic asset, since the cross-border movement of people embodies not only labor supply but also the circulation of skills, knowledge, and innovative practices.

In this context, transnational labor flows are examined in two interrelated dimensions: the inter-country dimension, represented by international labor migration, and the functional dimension, reflecting the transfer of competencies, financial resources, and professional networks across borders. Based on empirical data from the World Bank, ILO, IOM, OECD, and UN DESA, the article demonstrates that the scale of international labor mobility continues

to expand, reaching 281 million migrants in 2024, with labor migrants forming a critical segment of global labor supply. It is shown that remittances - amounting to 860 billion USD globally in 2023 - have become one of the most stable sources of external financing, exceeding official development assistance and in some cases rivaling foreign direct investment, thus reinforcing their macroeconomic relevance for developing and post-crisis economies.

Particular attention is paid to the case of Ukraine, where large-scale forced mobility following the 2022 full-scale invasion has fundamentally reshaped labor market dynamics. Drawing on assessments by the ILO, UNHCR, and the National Bank of Ukraine, the study highlights that labor outflows and the temporary protection status granted to 5.8 million Ukrainians in the EU coexist with record-high remittance inflows (14.6 billion USD in 2022 and 13 billion USD in 2023), which have become a critical stabilizing factor for the national economy. The analysis demonstrates that Ukraine's transnational labor flows function through five key channels - financial, labor-market, institutional, innovation-technological, and demographic - which collectively determine the country's resilience and reconstruction potential.

It is concluded that transnational labor flows constitute a multidimensional and complex phenomenon that shapes the trajectory of economic recovery and structural transformation in both sending and receiving countries. In the context of post-conflict reconstruction, these flows emerge as a strategic mechanism of economic renewal, enhancing financial stability, mitigating labor shortages, facilitating the transfer of skills, and strengthening the institutional capacity of national economies. The findings underscore the need for a systemic and integrative policy approach aimed at harnessing the developmental potential of labor mobility, particularly for countries undergoing deep geo-economic shocks such as Ukraine.

Keywords: *Transnationalization; transnational labor mobility; labor resource flows; international labor mobility; international migration; labor migration; economic recovery; migration policy; human capital; global labor market; geopolitical risks; labor displacement; migrant integration; recovery strategies; labor market resilience; labor resources; demographic challenges; economic security; international cooperation.*

УДК 331.57:004+339.9

Д.В. Воскобойник

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Статтю присвячено комплексній оцінці сучасних аспектів трансформації державної політики у сфері зайнятості населення в Україні.

Визначено основні складові національної політики зайнятості за стандартом МОП (нормативні основи формування, характеристики, джерела інформації, структура), акцентовано увагу на пріоритетності людиноцентричного підходу щодо її реалізації.

Обґрунтовано, що в Україні національна політика зайнятості як цілісна й інтегрована рамка відсутня, хоча окремі її елементи та інструменти реалізуються в межах різних напрямів державної політики. Проаналізовано складові формування та шляхи реалізації державної політики у сфері зайнятості населення в Україні. На основі здійсненого порівняння складових національної політики зайнятості за визначенням МОП та Закону України «Про зайнятість населення», виявлено відмінності системи державного регулювання від загальносвітових підходів (звужений предметний фокус, фрагментарність і відсутність інтегрованого підходу, відсутність акцентування уваги на принципах гідної праці, недостатня інтеграція економічних, соціальних, фінансових, освітніх та інших інструментів).

Зроблено висновок, що актуальним завданням для України є наближення державної політики у сфері зайнятості до стандартів МОП, що має передбачати переформатування існуючих підходів до всеосяжної національної політики зайнятості, що комплексно інтегрує економічні, соціальні, освітні, гендерні й інституційні аспекти.

Ключові слова: *зайнятість, трансформація, державне регулювання зайнятості, державна політика, національна політика зайнятості, ринок праці, трудові ресурси, забезпечення, робоча сила, цифровізація, глобалізація.*

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-121-131

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні економічні, соціальні та технологічні трансформації, посилені глобалізаційними процесами, істотно змінюють структуру та функціонування ринків праці, зумовлюючи перегляд пріоритетів, інструментів і механізмів державного регулювання зайнятості населення. У відповідь на комплексні зрушення країни дедалі частіше відчувають необхідність оновлення державних політик зайнятості з метою підвищення інституційної гнучкості, адаптації робочої сили до структурних змін, забезпечення ефективного трудових ресурсного забезпечення економіки та збереження соціальної стабільності. У цьому контексті дослідження сучасних аспектів трансформації державної політики у сфері зайнятості набуває важливого наукового та практичного значення.

Особливої актуальності зазначена проблематика набула для України, де трансформація політики зайнятості відбувається в умовах воєнного часу й очікуваного післявоєнного відновлення. Специфіка національного ринку праці, демографічні та міграційні виклики, євроінтеграційні прагнення і вплив глобальних процесів зумовлюють потребу адаптації державного регулювання зайнятості до нових умов розвитку. Невідкладність вирішення цих завдань пов'язана з необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни та формування передумов для відновлення, модернізації економіки й забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років зростає кількість наукових робіт та міжнародних звітів, присвячених аналізу трансформацій ринку праці та ролі державної політики у сфері зайнятості в умовах цифровізації, глобалізації та соціально-економічних викликів. Зокрема, Міжнародною організацією праці (МОП) узагальнено світовий досвід формування та реалізації національних політик зайнятості за 2000–2020 рр., проаналізовано їх еволюцію, ключові інституційні підходи та визначено уроки й орієнтири для майбутнього розвитку політики зайнятості (ILO, 2021); узагальнено міжнародний досвід цифровізації служб зайнятості країн і визначено етапи їх еволюції в умовах цифрової економіки (ILO, 2022); визначено цифровізацію як ключовий елемент модернізації національних політик зайнятості та досліджено, яким чином цифрові технології інтегруються в існуючі рамки політик зайнятості у різних країнах світу (ILO, 2025).

У дослідженнях українських науковців акцентовано увагу на особливостях форм державного регулювання ринку праці та механізмах оновлення політики зайнятості в сучасних умовах розвитку України. Зокрема, досліджено основні проблемні питання, що виникають у процесі реалізації політики державного регулювання зайнятості в умовах глобалізації, включаючи оцінку ефективності інструментів перекваліфікації, автоматизації, модернізації служби зайнятості та інституційні виклики сучасних політик зайнятості (Арістаров, Квятковська та Кришан, 2024); виділено пріоритети для України щодо адаптації політики зайнятості до вимог цифрової економіки, зокрема необхідність оновлення інструментів активної політики зайнятості та механізмів професійного навчання (Панькова, Іщенко та Касперович, 2020). Крім того, доведено необхідність розробки інноваційних підходів до зайнятості, зокрема обґрунтовано важливість використання екосистемного та людиноцентричного підходів (Петрова та Бараш, 2024), а також досліджено зміни правового регулювання зайнятості населення в умовах воєнного стану в Україні (Пожарова, 2025).

Разом із тим, в Україні на сучасному етапі розвитку економіки існує особлива потреба у поглибленому науковому дослідженні сучасних проявів трансформаційних змін у державній політиці у сфері зайнятості з метою її адаптації до умов соціально-економічної нестабільності й цифрових перетворень.

Метою статті є дослідження сучасних аспектів трансформації державної політики у сфері зайнятості населення в Україні.

Виклад основного матеріалу. Згідно з підходом Міжнародної організації праці, національна політика зайнятості (НПЗ) розглядається як всеосяжна та інтегрована політична рамка, покликана впливати на формування та реалізацію економічної, галузевої й соціальної політики. Вона забезпечує цілісне, зокрема гендерно чутливе, бачення сфери зайнятості шляхом узгодження різних інструментів, механізмів і напрямів державної політики, включно з макроекономічною, торговельною, фінансовою, промисловою, секторальною політикою та системою соціального захисту (ILO, 2021). Фактично НПЗ є комплексною системою регулювання зайнятості, спрямованою на досягнення стійких та інклюзивних результатів на ринку праці через поєднання економічних і соціальних цілей.

Нормативною основою формування політики зайнятості є Конвенція МОП про політику зайнятості № 122 від 1964 р. (МОП, 1964), відповідно до якої держави зобов'язані оголошувати та реалізовувати активну політику, спрямовану на сприяння повній, продуктивній і вільно обраній зайнятості. При цьому підкреслюється необхідність урахування взаємозв'язків між цілями зайнятості й іншими економічними та соціальними пріоритетами з огляду на національні умови розвитку. Конвенцією визначено три базові принципи політики зайнятості: *кількісний* (забезпечення доступності роботи для всіх, хто готовий і бажає працювати), *якісний* (створення продуктивної зайнятості) та принцип

недискримінації (гарантування рівних можливостей вільного вибору праці незалежно від соціально-демографічних ознак) (МОП, 1964).

Подальший розвиток цього підходу було підтверджено Міжнародною конференцією праці у 2014 р., в якій було наголошено на необхідності формування комплексних рамок політики зайнятості на основі тристоронніх консультацій. Такі рамки мають охоплювати макро-, мезо- та мікрорівні державної політики відповідно до національних пріоритетів у сфері зайнятості (ILO, 2021, с. 35).

Наявність і сформованість національної політики зайнятості виявляється через низку характеристик, до яких належать (ILO, 2021, с. 33):

- *розробка політики* – включає інформацію про консультаційні процеси на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також про учасників, залучених до розробки НПЗ;
- *зміст політики* – охоплює цілі політики та стратегічні завдання, а також інформацію про конкретні цільові групи;
- *реалізація політики* – містить визначення планів дій і координаційних механізмів;
- *система моніторингу* – демонструє показники та цілі НПЗ.

Основними джерелами інформації МОП щодо НПЗ є офіційні національні документи з питань політики зайнятості та експертні оцінки фахівців МОП у відповідних регіонах.

Водночас МОП підкреслює, що не існує універсальної моделі національної політики зайнятості, що є придатною для застосування в усіх країнах. Кожна держава формує та реалізує власну політику зайнятості з урахуванням національного соціально-економічного контексту, інституційних особливостей і пріоритетів розвитку. Така політика має ґрунтуватися на всебічному аналізі ситуації на ринку праці та бути результатом широкого соціального діалогу між органами влади, соціальними партнерами й іншими зацікавленими сторонами. Підтримка МОП у цьому процесі спрямована на забезпечення комплексного й інтегрованого характеру НПЗ, що передбачає загальнодержавний підхід і міжвідомчу координацію.

Комплексну структуру національної політики зайнятості представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Національна політика зайнятості як комплексна політична рамка для людиноцентричного підходу (ILO, 2025, с. 10)

Перший компонент національної політики зайнятості, що стосується *попиту на працю*, зосереджений на макроекономічній та структурній політиці, підкреслюючи значущість фіскальної, монетарної та валютної політик, а також розвитку приватного сектору та секторальної політики. Фактично він спрямований на створення сприятливих умов для зайнятості й гідної праці.

Другий компонент, що стосується *пропозиції праці*, надає пріоритет розвитку навичок та соціальному захисту, охоплюючи політику, яка сприяє підвищенню рівня працевлаштування, зміцненню систем соціального захисту та задоволенню широкого кола соціальних потреб. В основі цієї структури лежать політика та інституції ринку праці, включаючи служби зайнятості, політику оплати праці та механізми соціального діалогу, що забезпечують узгодженість між попитом і пропозицією на ринку праці (ILO, 2025, с. 9).

Важливою складовою розробки національної політики зайнятості є те, що в ній зазвичай інтегрується комплекс міжгалузевих тем, серед яких важливе місце посідають міжпоколіннєві переходи (включно з молоддю та працівниками старшого віку), гендерна рівність, підтримка вразливих груп населення (зокрема осіб з інвалідністю та корінних народів), перехід до формальної зайнятості, розвиток «зелених» робочих місць, а також цифровізація та використання штучного інтелекту. Включення цих напрямів забезпечує інклюзивний і сталий підхід до зайнятості (ILO, 2025, с. 9).

При цьому протягом останніх років дедалі більшого значення в політиках зайнятості набули цифрові аспекти. МОП фіксує зростання кількості запитів з боку держав-членів щодо практичної підтримки у сфері цифровізації й штучного інтелекту, зокрема в контексті розробки та реалізації політики зайнятості. Оскільки цифровізація та штучний інтелект вважаються міжгалузєвою темою (рис. 1), їх вплив поширюється на всі складові національної політики зайнятості: попит, пропозицію, політику та інституції ринку праці.

Таким чином, у міжнародній практиці національна політика зайнятості розглядається як пріоритетна складова державного регулювання, що здатна визначати спрямованість та узгодженість інших політик в країні. Саме вона визнається центральним елементом комплексної політичної рамки, яка забезпечує системний взаємозв'язок між економічною, промисловою, інноваційною, соціальною, міграційною, гендерною та освітньою політиками. Такий акцент є проявом людиноцентричного підходу найвищого рівня та затвердженням соціально-економічного вектору розвитку, що передбачає поєднання економічної ефективності з принципами соціальної справедливості, рівності можливостей та гідної праці.

За оцінками МОП, в Україні національна політика зайнятості як цілісна й інтегрована рамка наразі відсутня, хоча окремі її елементи та інструменти реалізуються в межах різних напрямів державної політики.

Так, у законодавстві України визначено зміст державного регулювання зайнятості, що фактично поєднує комплексні ініціативи за двома напрямками – формуванням та реалізацією державної політики у сфері зайнятості населення. При цьому метою зазначеного регулювання на державному рівні визначено «створення умов для забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості і соціального захисту в разі настання безробіття» (Закон України Про зайнятість населення, 2012, ст. 1).

Щодо безпосереднього змісту державної політики у сфері зайнятості населення, він визначений через принципи, мету та основні напрями її реалізації (Закон України Про зайнятість населення, 2012, ст. 15) (табл. 1), що переважно стосуються першої складової державного регулювання зайнятості – *формування зазначеної політики*.

Таблиця 1

**Складові формування державної політики у сфері зайнятості населення України
(Закон України Про зайнятість населення, 2012, ст. 15)**

Складова	Зміст
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> - пріоритетність забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної зайнятості - відповідальності держави за формування та реалізацію політики у сфері зайнятості - забезпечення рівних можливостей населення у реалізації права на працю - сприяння ефективному використанню трудового потенціалу та забезпеченню соціального захисту населення від безробіття
Мета	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення рівних можливостей у реалізації права на працю - сприяння підвищенню професійного рівня населення відповідно до суспільних потреб - сприяння зайнятості населення, у т.ч. в сільській місцевості та на депресивних територіях - забезпечення економіки кваліфікованими кадрами - збалансування попиту та пропозиції робочої сили - пріоритетність забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості - забезпечення соціального захисту осіб у разі настання безробіття - посилення соціального та правового захисту громадян України, які працюють за кордоном
Основні напрями	<ul style="list-style-type: none"> - створення умов для розвитку економіки та сприяння створенню нових робочих місць - задоволення попиту економіки у висококваліфікованих працівниках, формуванні та розвитку професійних кваліфікацій, сприяння розробці професійних стандартів - посилення мотивації до легальної і продуктивної праці - активізація підприємницької ініціативи та самостійної зайнятості населення - удосконалення системи професійного навчання з урахуванням інтересів особистості, потреб економіки та ринку праці - сприяння підприємствам, установам та організаціям у професійному розвитку працівників - збалансування попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці шляхом системного прогнозування потреб економіки - сприяння зайнятості населення - забезпечення створення рівних можливостей для реалізації суб'єктами господарювання інфраструктурних проектів та цільових програм, що фінансуються за рахунок державних коштів - координація та контроль діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні - повернення безробітних до продуктивної зайнятості - міжнародне співробітництво у сфері забезпечення соціального захисту громадян України, які працюють за кордоном - взаємодія органів влади, роботодавців та професійних спілок з метою забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості населення - забезпечення ефективного та цільового використання коштів, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення - здійснення заходів, що сприяють зайнятості громадян, які є недостатньо конкурентоспроможними на ринку праці - заохочення роботодавців, які зберігають діючі та створюють нові робочі місця насамперед для громадян, які є недостатньо конкурентоспроможними на ринку праці - забезпечення співпраці ДСЗУ, суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, інших посередників з працевлаштування та установ соціальної, професійної і трудової реабілітації осіб з інвалідністю, центрів соціальних служб для молоді - захист внутрішнього ринку праці шляхом регулювання залучення до роботи іноземних працівників

Стосовно *реалізації* державної політики у сфері зайнятості населення, то в Україні визначено її шляхи, зокрема у ст. 16 Закону України «Про зайнятість населення» (Закон України Про зайнятість населення, 2012). Систематизацію законодавчо закріплених шляхів реалізації політики у сфері зайнятості населення в Україні наведено на рис. 2.

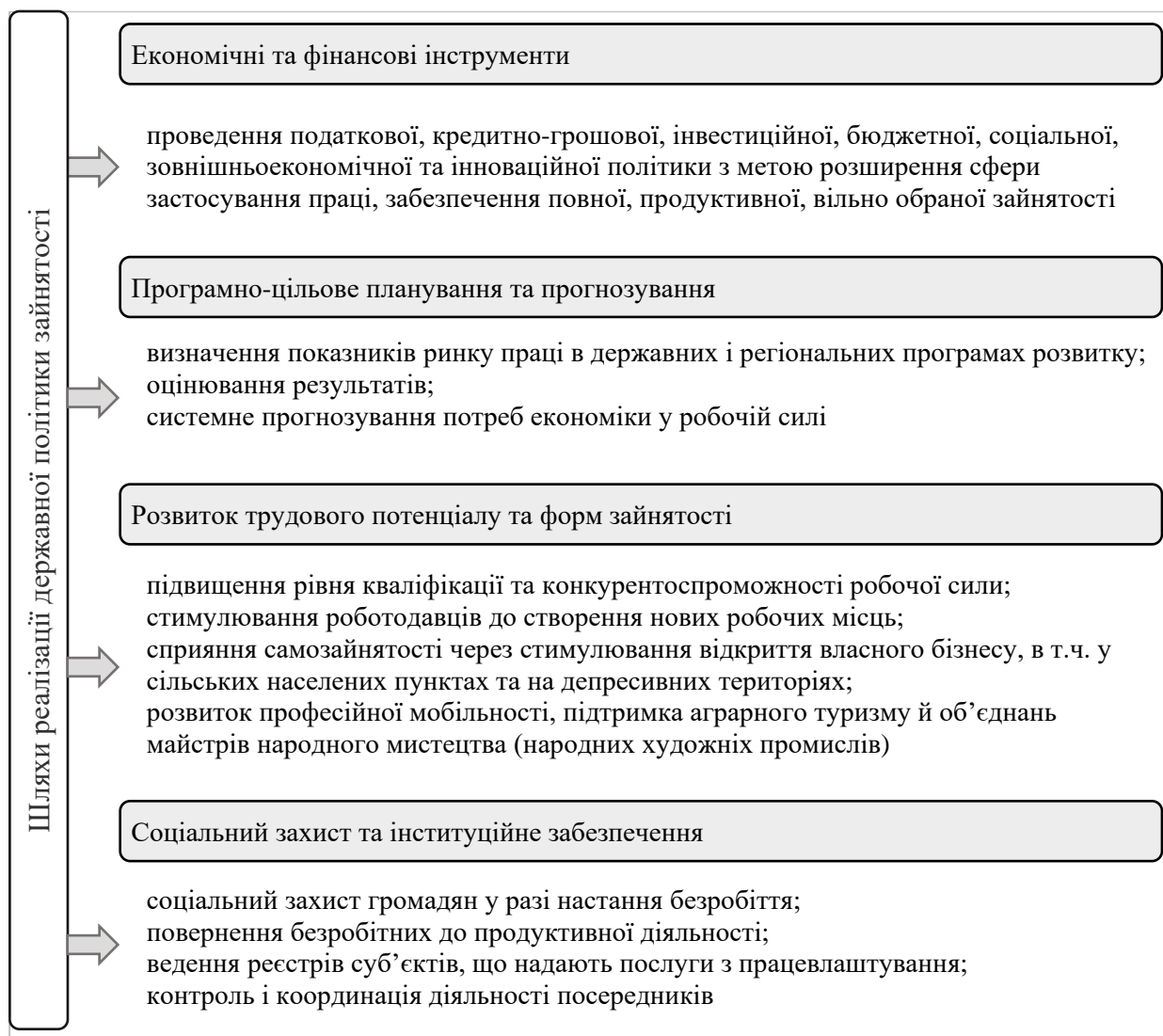


Рисунок 2. Шляхи реалізації державної політики України у сфері зайнятості населення (на основі Закон України Про зайнятість населення, 2012)

В Україні поєднання сфер формування та реалізації державної політики у сфері зайнятості можна прослідкувати через визначення відповідальних органів, якими є «у межах своїх повноважень» Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Державна служба зайнятості України (ДСЗУ), інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, а також відповідні органи Автономної Республіки Крим (Закон України Про зайнятість населення, 2012, ст. 15).

За результатами аналізу визначено чітку логіку побудови державної політики зайнятості в Україні за рівнями:

- I. принципи – на чому ґрунтується політика;
- II. мета – на що спрямована політика;
- III. основні напрями – в яких сферах здійснюється політики;
- IV. механізми реалізації – за допомогою яких інструментів і засобів втілюється політика.

У цьому контексті, змістовно порівнюючи національну політику зайнятості за визначенням МОП до державної політики у сфері зайнятості в Україні, здійснено їх порівняння з метою виявлення подібностей і розбіжностей (табл. 2).

**Змістовне порівняння положень національної політики зайнятості за визначенням
МОП та Закону України «Про зайнятість населення»**

<i>Критерій</i>	<i>МОП: національна політика зайнятості</i>	<i>Україна: державна політика у сфері зайнятості населення (за Законом України «Про зайнятість населення»)</i>
<i>Зміст політики</i>	Всеосяжна інтегрована політична рамка, що охоплює економічну, соціальну, секторальну, промислову, фінансову та інші політики	Визначається як державна політика у сфері зайнятості, спрямована на повну, продуктивну, вільно обрану зайнятість та соціальний захист від безробіття
<i>Принципи</i>	Інтегрованість, гендерна чутливість, соціальна справедливість, узгодження між різними інструментами політики	Пріоритет повної зайнятості; відповідальність держави; рівні можливості реалізації права на працю; соціальний захист від безробіття
<i>Мета</i>	Забезпечення узгодженості політик задля розширення можливостей зайнятості та гідної праці	Створення умов для повної, продуктивної й вільно обраної зайнятості; професійний розвиток; збалансування попиту й пропозиції; соціальний захист; підтримка трудових мігрантів
<i>Сфера охоплення</i>	Комплекс усіх економічних та соціальних політик, які прямо чи опосередковано впливають на зайнятість	Сфера зайнятості: створення робочих місць, розвиток трудового потенціалу, регулювання ринку праці, підтримка вразливих груп
<i>Механізми реалізації</i>	Узгодження макроекономічної, фінансової, промислової, соціальної та інших політик; інтеграція інструментів у єдину рамку	Податкова, кредитно-грошова, інвестиційна, бюджетна політика; профорієнтація й навчання; стимулювання роботодавців; програми зайнятості; соціальний захист безробітних; регулювання міграції
<i>Рівень системності</i>	Комплексна рамка, що інтегрує політики різних рівнів та секторів	Відсутнє окреслення системи – складові є фрагментарними: окремі напрями регулювання існують, але відсутня інтегрованість у ширший економічно-соціальний контекст

Результати проведеного аналізу засвідчили, що нормативно-правове регулювання політики зайнятості в Україні має певні відмінності від загальносвітових підходів, сформульованих у документах МОП, зокрема:

- *звужений предметний фокус* – законодавчі положення є зорієнтованими переважно на функціонування ринку праці та створення робочих місць, тоді як рамка МОП передбачає інтеграцію зайнятості у ширший соціально-економічний контекст;
- *фрагментарність і відсутність інтегрованого підходу* – заходи у сфері зайнятості не формують цілісної узгодженої рамки, а є набором окремих ініціатив;
- *відсутність акцентування уваги на принципах гідної праці*, що в міжнародній практиці визнано фундаментальною складовою політики зайнятості;
- *недостатня увага до гендерної рівності та чутливості* в реалізації політики у сфері праці, що прямо підкреслюється МОП;
- *недостатня інтеграція економічних, соціальних, фінансових, освітніх та інших інструментів* у єдину систему політики зайнятості, що рекомендовано міжнародними стандартами.

Отже, головна відмінність полягає в тому, що українське законодавство зорієнтоване передусім на регулювання ринку праці, тоді як МОП визначає національну політику зайнятості як всеосяжну інтегровану рамку, що об'єднує економічну, соціальну, секторальну (галузеву) та інституційну політику.

Таким чином, законодавство України фактично відтворює основні цілі та напрями національної політики зайнятості, визначені МОП (повна і продуктивна зайнятість, соціальний захист, рівні можливості, розвиток людського капіталу). Водночас, на відміну від інтегрованої рамки МОП, українська політика за змістом є більш секторальною та фрагментарною, оскільки зосереджена безпосередньо на сфері зайнятості й ринку праці, а МОП наголошує на узгодженні з макроекономічною, промисловою, фінансовою та соціальною політикою в єдиній рамці.

Отже, можна зробити висновок, що в Україні сформовано набір політичних інструментів і принципів, але вони функціонують більшою мірою як окремі елементи, а не як цілісна інтегрована система за прикладом моделі МОП. Наявні в країні підходи щодо державного регулювання зайнятості спрямовані переважно на подолання окремих проблем ринку праці, а не на формування довгострокової стратегії розвитку людського капіталу. Таким чином, актуальним завданням для України є поступове наближення державної політики у сфері зайнятості до стандартів МОП, що має передбачати переформатування існуючих підходів від переважно «ринково-орієнтованої» моделі до всеосяжної національної політики зайнятості, що комплексно інтегрує економічні, соціальні, освітні, гендерні й інституційні аспекти.

Особливої значущості така трансформація набуває в умовах складних внутрішніх і зовнішніх викликів – воєнних дій, демографічних зрушень, трудової міграції, цифровізації та глобалізаційних процесів. Саме в цих умовах відсутність комплексної політики створює ризики посилення соціальних дисбалансів, зростання нерівності та втрати трудового потенціалу. Фактично державна – національна – політика зайнятості України має розглядатись не лише як набір окремих заходів у сфері працевлаштування, а як системна рамка, що об'єднує економічну, соціальну, інституційну та галузеву політику. Її реалізація має стати інструментом підвищення якості робочих місць, зменшення тіньової зайнятості, забезпечення соціальної справедливості й підвищення якості людського капіталу, що є фундаментом для сталого розвитку країни.

У цьому контексті важливо відзначити, що трансформація суспільно-економічного середовища, зокрема в умовах динамічних змін в державі та на ринку праці, вимагає запровадження інноваційних підходів щодо реалізації механізмів державного регулювання зайнятості в Україні. Серед ключових чинників, що зумовлюють необхідність переосмислення інституційного інструментарію регулювання, слід виокремити зростаючу складність структурних змін у сфері зайнятості населення, зміни щодо мобільності й спрямованості трудових потоків, зміщення акцентів у бік гнучких форм праці та урізноманітнення неформального сектору. Водночас, цифрова трансформація економіки, що набула особливого прискорення у періоди нестабільності, виступає каталізатором модернізації державної політики у сфері зайнятості.

З огляду на вищезазначене, актуальною є потреба системного впровадження та поширення цифрових технологій у сфері регулювання зайнятості як умови підвищення її ефективності, прозорості й адаптивності до нових викликів. Цифровізація не лише розширює можливості органів державної влади у сфері моніторингу, прогнозування та формування політики зайнятості населення, але й сприяє більш активному залученню громадян до формальних сегментів ринку праці, підвищенню доступності державних сервісів та зменшенню інформаційної асиметрії між учасниками ринку. Таким чином, цифровізація може бути не просто інструментом, а стратегічним напрямом оновлення системи державного регулювання зайнятості в умовах післявоєнної відбудови України.

Висновки. У статті досліджено змістовні підходи Міжнародної організації праці щодо впровадження національної політики зайнятості як інтегрованої політичної рамки щодо формування та реалізації економічної, галузевої й соціальної політики країни. Визначено, в Україні відсутня національна політика зайнятості як самостійна, комплексна політика, хоча окремі її форми мають місце, здійснено порівняння змісту складових національної політики зайнятості за визначенням МОП та Закону України «Про зайнятість населення» й обґрунтовано, що українська політика є більш секторальною та фрагментарною порівняно з МОП, оскільки зосереджена переважно на сфері зайнятості й ринку праці. Зроблено висновок, що важливим завданням для України в сучасних умовах є актуалізація складових і переформатування політики державного регулювання зайнятості відповідно до вимог МОП в національну політику зайнятості, що має бути комплексною політичною рамкою з метою здійснення впливу на зміст економічної, промислової та соціальної політики держави. Обґрунтовано, що ключовим завданням для України є розбудова повноцінної національної політики зайнятості, яка б відповідала міжнародним стандартам МОП, інтегрувалась в економічну, промислову та соціальну політику країни і водночас враховувала сучасні виклики – цифровізацію економіки, наслідки війни, впливи глобалізації та міграційних переміщень.

Бібліографічний список

- Арістаров, Є., Квятковська, Л., та Кришан, О., 2024. Проблемні аспекти державного регулювання зайнятості в контексті глобалізації. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-172>
- Закон України Про зайнятість населення, 2012. № 5067-VI. *Верховна Рада України*. [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>> [Дата звернення 10 травня 2025]
- МОП, 1964. Конвенція про політику в галузі зайнятості. Конвенція № 122, Міжнародний документ. *Верховна Рада України*. [онлайн] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text> [Дата звернення 11 травня 2025]
- Панькова, О.В., Іщенко, О.В., та Касперович, О.Ю., 2020. Сфера праці та зайнятість в умовах цифрової трансформації: пріоритети для України в контексті глобальних трендів і становлення індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. № 2 (90). С. 133–160. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.133>
- Петрова, І., та Бараш, А., 2024. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. №9 (279). С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>
- Пожарова, О.В., 2025. Правове регулювання зайнятості: останні зміни в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Том 2. № 87. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.2.16>
- ILO, 2021. D'Achon E. Two decades of national employment policies 2000-2020. Part I: Employment policy design: Lessons from the past, policies for the future. ISBN 978-92-2-035122-2 (web PDF) *International Labour Organization*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_817748.pdf> [Accessed 10 May 2025]
- ILO, 2022. Global report: Technology adoption in public employment services - Catching up with the future. ISBN: 9789220361979 (web PDF). *International Labour Organization*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_840767.pdf> [Accessed 10 May 2025]

ILO, 2025. Chacaltana J., Prieto Berhouet M., Perrot B., and Lindgren M. Digital transformation in employment policies. Geneva: International Labour Office, year. *International Labour Organization*. 39 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/OUSX6485>

References

- Aristarov, Ye., Kviatkovska, L., ta Kryshan, O., 2024. Problemni aspekty derzhavnoho rehuliuвання zainiatosti v konteksti hlobalizatsii [Problematic aspects of state regulation of employment in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-172> (in Ukrainian)
- ILO, 1964. Konventsiiia pro polityku v haluzi zainiatosti. Konventsiiia № 122, Mizhnarodnyi document [Convention concerning Employment Policy. Convention No.122, International Document]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text> [Accessed 10 May 2025] (in Ukrainian)
- ILO, 2021. D'Achon E. Two decades of national employment policies 2000-2020. Part I: Employment policy design: Lessons from the past, policies for the future. ISBN 978-92-2-035122-2 (web PDF) *International Labour Organization*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_817748.pdf> [Accessed 10 May 2025]
- ILO, 2022. Global report: Technology adoption in public employment services - Catching up with the future. ISBN: 9789220361979 (web PDF). *International Labour Organization*, [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_840767.pdf> [Accessed 10 May 2025]
- ILO, 2025. Chacaltana J., Prieto Berhouet M., Perrot B., and Lindgren M. Digital transformation in employment policies. Geneva: International Labour Office, year. *International Labour Organization*. 39 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/OUSX6485>
- Pankova, O.V., Ishchenko, O.V., and Kasperovych, O.Iu., 2020. Sfera pratsi ta zainiatist v umovakh tsyfrovoy transformatsii: priorytety dlia ukrainy v konteksti hlobalnykh trendiv i stanovlennia industrii 4.0 [The sphere of labor and employment in the context of digital transformation: priorities for Ukraine in the context of global trends and the emergence of Industry 4.0] *Ekonomika promyslovosti*. № 2 (90). P. 133–160. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.133> (in Ukrainian)
- Petrova, I., and Barash, A., 2024. Vplyv tsyfrovoy ekonomiky na transformatsiiu zainiatosti ta stratehii upravlinnia liudskymy resursamy [The impact of the digital economy on the transformation of employment and human resource management strategies]. *Aktualni problemy ekonomiky*. №9 (279). P. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86> (in Ukrainian)
- Pozharova, O.V., 2025. Pravove rehuliuвання zainiatosti: ostanni zminy v umovakh voiennoho stanu [Legal regulation of employment: recent changes under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. Tom 2. № 87. P. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.2.16> (in Ukrainian)
- Zakon Ukrainy Pro zainiatist naseleння № 5067-VI [Law of Ukraine on Employment of the Population № 5067-VI], 2012. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>> [Accessed 10 May 2025] (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025

Voskoboinyk D.

CONTEMPORARY ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF STATE EMPLOYMENT POLICY IN UKRAINE

The article is devoted to a comprehensive assessment of contemporary aspects of the transformation of state employment policy in Ukraine.

The main components of the national employment policy in accordance with ILO standards (regulatory foundations, characteristics, information sources, and structural elements) are identified, with particular emphasis placed on the priority of a human-centred approach to its implementation.

It is substantiated that in Ukraine a national employment policy as a coherent and integrated framework is currently absent, although certain elements and instruments are implemented within various directions of state policy. The components of formation and the mechanisms of implementation of state employment policy in Ukraine are analysed. Based on a comparative analysis of the components of national employment policy as defined by the ILO and the Law of Ukraine “On Employment of the Population”, key discrepancies between the national system of state regulation and international approaches are identified, including a narrowed policy focus, fragmentation and lack of an integrated approach, insufficient emphasis on the principles of decent work, and inadequate integration of economic, social, financial, educational, and other policy instruments.

It is concluded that a key priority for Ukraine is the alignment of state employment policy with ILO standards, which should involve a reconfiguration of existing approaches towards a comprehensive national employment policy that integrally combines economic, social, educational, gender, and institutional dimensions.

Keywords: *employment, transformation, state regulation of employment, state policy, national employment policy, labor market, labor supply, workforce, digitalization, globalization.*

УДК 330.3:331.5

В.В. Калінін

ГЛОБАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ТРУДОРЕСУРСНИХ ПОТОКІВ

Статтю присвячено аналізу тенденції розвитку світового ринку праці в контексті ідентифікації глобальних передумов формування транснаціональних трудових потоків. Підкреслено, що в умовах глобалізації кардинальні економічні, геополітичні та соціальні зміни призводять до виникнення транснаціональних трудових взаємодій, в рамках яких відбувається перерозподіл робочої сили у глобальному масштабі.

В результаті аналізу впливу демографічного чинника на розвиток ринку праці констатовано, що нерівність трудових ландшафтів в світі активізує процеси трудових заміщень у глобальному масштабі, що зумовлює трудовий характер міжнародної міграції. Обґрунтовано, що подальші можливості економічного зростання в розвинутих країнах будуть забезпечуватись за рахунок припливу мігрантів.

Встановлено, що ситуація на світовому ринку праці демонструє неоднорідні тенденції в частині зайнятості населення, економічної активності, безробіття, трудових доходів, явища NEET, бідності тощо. Висловлено припущення, що зростання рівня безробіття на фоні зниження рівня зайнятості у світі не відбувається по-перше, через зменшення рівня економічної активності на глобальному ринку праці, по-друге, внаслідок перерозподілу робочої сили у світовому масштабі і структурної декомпозиції світового трудових простору як наслідку транснаціоналізації економічної діяльності.

Ключові слова: глобалізація, трудовий простір, трудові потоки, транснаціональні трудові потоки, ринок праці, світовий ринок праці, робоча сила, міжнародна міграція, зайнятість, безробіття.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-132-145

Постановка проблеми. В умовах глобалізації кардинальні економічні, геополітичні та соціальні зміни призводять до перебудови механізмів трудових забезпечення на всіх рівнях, виникнення транснаціональних трудових взаємодій, в рамках яких відбувається перерозподіл робочої сили у глобальному масштабі. В системі світового ринку праці утворюються транснаціональні трудові потоки, які виконують функцію наднаціонального трудових забезпечення національних економік і міжнародних господарюючих структур.

Для ідентифікації передумов формування транснаціональних потоків робочої сили необхідно проаналізувати тенденції розвитку світового ринку праці в контексті визначення чинників перерозподілу людських ресурсів у глобальному трудових просторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Потужні зміни на ринку праці протягом останніх десятиліть зумовили увагу вітчизняних і зарубіжних науковців до трансформаційних аспектів міжнародного трудових простору. Питанням розвитку міжнародного ринку праці в умовах глобалізації присвячено праці В. Кудлая (Кудлай, 2024), Р. Стаканова та Д. Андрюніної (Стаканов та Андрюніна, 2021), В. Фірманової (Фірманова, 2024), проблематику міжнародної трудової міграції досліджували К. Ніколаєць (Ніколаєць, 2018), Л. Червінська (Червінська, 2018) та ін.,

демографічні аспекти трудових ресурсного забезпечення є предметом аналізу D. Bloom та L. Zucker (Bloom and Zucker, 2023), С. Harasty та M. Ostermeier (Harasty and Ostermeier, 2020) тощо. Аналітичні огляди щодо тенденцій народонаселення, динаміки зайнятості та розвитку міжнародної міграції здійснюють Організація Об'єднаних Націй (UNDESA, 2020; 2024; UN, 2022), Міжнародна організація праці (ILO, 2021; 2023; 2024; ILOSTAT, n.d.) та інші установи.

Метою статті є аналіз тенденцій розвитку світового ринку праці в контексті ідентифікації глобальних передумов формування транснаціональних трудових ресурсних потоків.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується становленням нових механізмів продукування економічного результату, виходом ланцюгів створення вартості за межі державних кордонів, відповідною трансформацією світового ринку праці.

Вихідний і досить вагомий вплив на розвиток світового ринку праці здійснює демографічний чинник. За даними ООН, в країнах з високим рівнем економічного розвитку, які виступають драйверами глобального економічного розвитку, спостерігаються тенденції до (Кудлай, 2024, с. 17):

- зниження рівня народжуваності;
- зростання тривалості життя;
- зростання рівня якості життя;
- зростання частки трудових мігрантів у загальній чисельності працездатного населення.

Недооцінка демографічного чинника може мати наслідком комплекс негативних соціально-економічних, політичних наслідків, що дуже небезпечно при посиленні депопуляційних процесів у демографічному розвитку і об'єктивно вимагає відповідного регуляторного втручання (Червінська, 2018).

Прогнозується, що до 2030 р. демографічні проблеми, особливо стрімке старіння населення, перетворить питання трудових ресурсного забезпечення на основну передумову економічного зростання (Harasty and Ostermeier, 2020), що за нерівності трудових ресурсного ландшафту в світі (рис. 1) активізує процеси трудових ресурсного заміщення у глобальному масштабі.

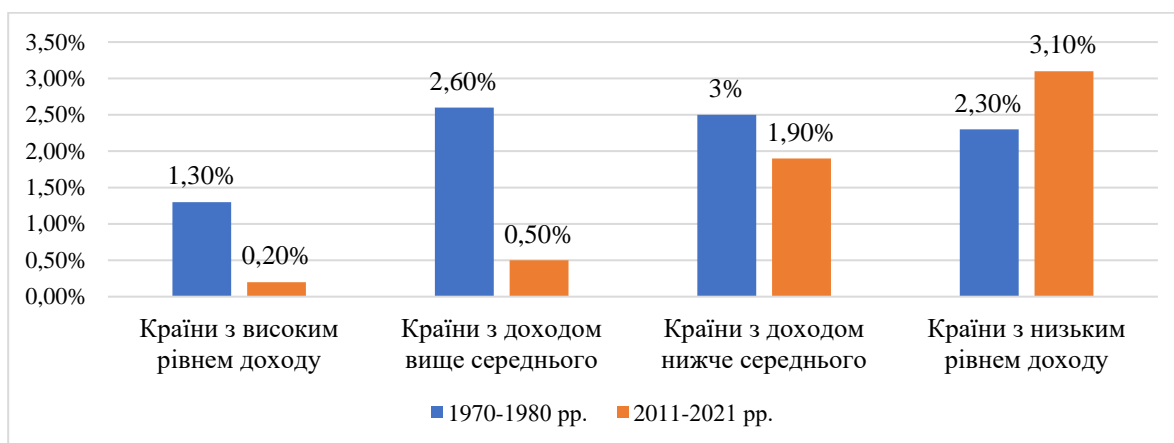


Рисунок 1. Динаміка чисельності населення віком 20-64 роки за періодами часу та групами країн за рівнем доходу %

Джерело: (ILO, 2024, с. 32)

Так, за даними Міжнародного валютного фонду, очікується, що до 2030 р. чисельність населення світу становитиме 8,5 млрд осіб, до 2050 р. – 9,7 млрд осіб, причому загальна чисельність населення Африки зросте впродовж 2022–2050 рр. з

1,4 млрд до 2,5 млрд (на 75 %), Азії – з 4,7 млрд до 5,3 млрд (на 12 %), а чисельність населення Європи скоротиться з 744 млн до 704 млн осіб (на 6 %) (Bloom and Zucker, 2023). Аналогічні оцінки надає відділ народонаселення Організації Об'єднаних Націй (табл. 1).

Таблиця 1

Населення світу за субрегіонами, 2022 р., 2030 р. та 2050 р. згідно із середнім прогнозним сценарієм

Регіон	Чисельність населення, млн. осіб		
	2022 р.	2030 р.	2050 р.
Світ	7 942	8 512	9 687
Субсахарська Африка	1 152	1 401	2 094
Північна Африка і Західна Азія	549	617	771
Центральна і Південна Азія	2 075	2 248	2 575
Східна і Південно-Східна Азія	2 342	2 372	2 317
Латинська Америка і Карибські о-ви	658	695	749
Австралія і Нова Зеландія	31	34	38
Океанія	14	15	20
Європа і Північна Америка	1 120	1 129	1 125

Джерело: (UN, 2022, с. 5)

На сьогодні 95% світового приросту населення відбувається в країнах глобального Півдня, натомість в 41 країні глобальної Півночі, навпаки, спостерігається скорочення чисельності населення на фоні демографічного старіння, і до 2050 р. таких країн буде вже 88 (Bloom and Zucker, 2023). Середній вік населення зростає практично у всіх регіонах світу, за виключенням регіону на південь від Сахари (табл. 2).

Таблиця 2

Частка населення віком 65 років і старше за субрегіонами світу, 2022 р., 2030 р. та 2050 р. згідно із середнім прогнозним сценарієм, %

Регіон	Чисельність населення, млн. осіб		
	2022 р.	2030 р.	2050 р.
Світ	9,7	11,7	16,4
Субсахарська Африка	3,0	3,3	4,7
Північна Африка і Західна Азія	5,5	7,0	12,5
Центральна і Південна Азія	6,4	8,1	13,4
Східна і Південно-Східна Азія	12,7	16,3	25,7
Латинська Америка і Карибські о-ви	9,1	11,5	18,8
Австралія і Нова Зеландія	16,6	19,4	23,7
Океанія	3,9	5,1	8,2
Європа і Північна Америка	18,7	22,0	26,9

Джерело: (UN, 2022, с. 5)

Так, Японія і Німеччина ще в 2012 р. перевищили планку середнього віку населення в 45 років (в даних країнах зниження кількості населення у віці 15–24 роки впродовж 2010–2030 рр. становитиме 25 %), в Південній Кореї і на Тайвані до 2030 р. середній вік населення становитиме 45 років і т.і. (табл. 3) (NIS, 2012, с. 10). Відповідно, на фоні нестачі працівників і робочих місць у світі (табл. 4) спостерігається формування об'єктивних передумов глобального перерозподілу робочої сили, відбувається посилення трудових ресурсного характеру міжнародних міграційних потоків.

Демографічне вікно можливостей у деяких країнах світу

Країна	Середній вік, 2010 р.	Середній вік, 2030 р.*	Демографічне вікно можливостей
Бразилія	29	35	2000–2030 рр.
Індія	26	32	2015–2050 рр.
Китай	35	43	1990–2025 рр.
Японія	45	52	1965–1995 рр.
Німеччина	44	49	до 1950–1990 рр.
Велика Британія	40	42	до 1950–1980 рр.
Сполучені Штати Америки	37	39	1970–2015 рр.

Джерело: (NIC, 2012, с. 24)

Враховуючи, що старіння населення, яке значно впливає на економічні можливості країни і структуру ринку праці, спостерігається переважно в розвинутих країнах (табл. 5), подальші можливості економічного зростання в даних країнах будуть забезпечуватись за рахунок припливу мігрантів.

Дефіцит робочих місць за групами країн та статтю у 2019-2023 рр., млн осіб

Група країн	Стать	Дефіцит робочої сили, млн. осіб				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Світ	Чол.	219,7	244,7	238,0	223,0	220,7
	Жін.	219,3	254,8	238,3	217,5	214,1
	Усього	439,00	499,50	476,40	440,40	434,80
Країни з низьким рівнем доходу	Чол.	31,70	34,70	35,20	34,90	35,70
	Жін.	25,8	28,5	29,4	30,1	30,90
	Усього	57,6	63,3	64,5	65,0	66,6
Країни з доходом нижче середнього	Чол.	67,3	72,2	72,2	71,1	73,7
	Жін.	84,0	97,3	90,1	79,6	79,5
	Усього	151,3	169,4	162,3	150,6	153,2
Країни з доходом вище середнього	Чол.	89,8	99,8	96,4	86,7	82,4
	Жін.	81,2	93,2	86,6	80,2	77,3
	Усього	171,0	193,0	183,0	166,9	159,7
Країни з високим доходом	Чол.	30,9	38,0	34,2	30,3	28,9
	Жін.	28,2	35,9	32,3	27,6	26,4
	Усього	59,1	73,9	66,6	57,9	55,3

Джерело: (Фірманова, 2024, с. 175-176)

За останні 65 років спостерігається збільшення обсягів міжнародної міграції в світі більше ніж в 4 рази (1960 р. – 72 млн осіб, 1990 р. – 152 млн осіб, 2024 р. – 307 млн осіб) (рис. 2), і очікується ймовірно продовження висхідних тенденцій зростання даного показника, підтверджене висновками міжнародних організацій – Організації Об'єднаних Націй (UNDESA, 2020), Міжнародної організації праці (Harasty and Ostermeier, 2020) та ін.: до 2050 р. очікується зростання кількості мігрантів в світі до 405 млн осіб. При цьому до 2050 р. трудовий потенціал найбільш розвинутих країн буде на рівні близько 600 млн. осіб, а у менш розвинутих країнах він зросте з 2,4 млрд осіб у 2005 р. до 3,6 млрд осіб у 2040 р., що актуалізує проблему доступу до міжнародного ринку праці (Червінська, 2018, с. 93).

Показники старіння населення у світі станом на 2019 р. і 2050 р. (прогноз)

Регион/група країн	Частка населення віком 65 років і старше, %		Відношення населення віком 65 років і старше до населення у віці 20–64 роки	
	2019 р.	2050 р.	2019 р.	2050 р.
Розвинуті країни	18,9	26,9	32,0	50,8
Найменш розвинуті країни	3,6	6,4	7,6	11,8
Країни з високим рівнем доходів	18,0	26,9	30,2	50,5
Країни з середнім рівнем доходів	7,9	16,1	13,5	28,1
Країни з рівнем доходів вище середнього	10,4	22,5	16,7	40,2
Країни з рівнем доходів нижче середнього	5,7	11,7	10,4	20,1
Країни з низьким рівнем доходів	3,3	5,4	7,4	10,1
У середньому в світі	9,1	15,9	15,9	28,4

Джерело: (Стаканов та Андрюніна, 2021, с. 43)

Одночасно частка міжнародних мігрантів у загальній чисельності населення світу, хоч і демонструє сталі позитивні тенденції, залишається незначною, за вказаний період збільшившись лише на 1,3 % (1960 р. – 2,4 %, 1990 р. – 2,3 %, 2024 р. – 3,7 %) (рис. 3), – що свідчить про переважно трудоворесурсний характер міжнародних міграційних переміщень і вимагає детального аналізу світового трудоворесурсного ландшафту як передумови становлення транснаціональних трудоворесурсних потоків в системі світового ринку праці.

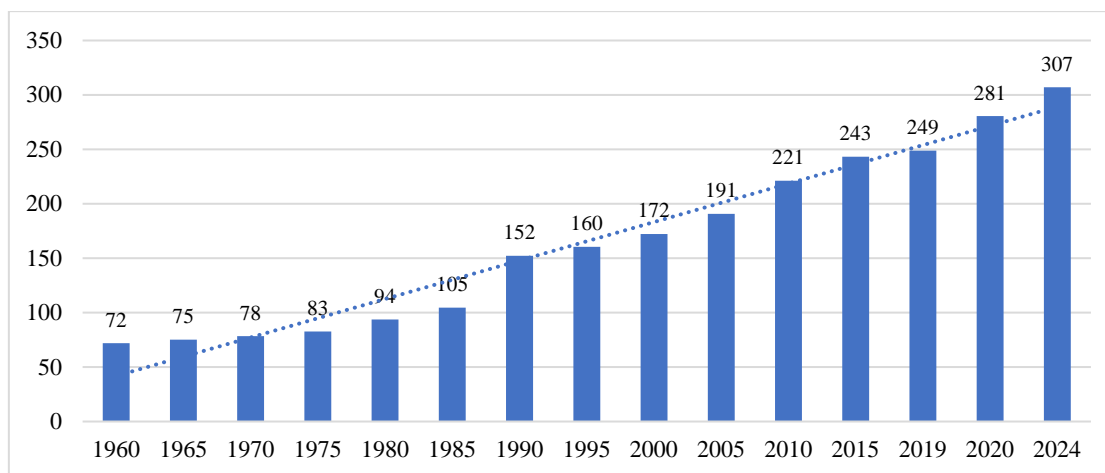


Рисунок 2. Динаміка кількості міжнародних мігрантів у світі 1960–2020 рр., млн осіб
Джерело: (ILO, 2021; UNDESA, 2024)

Загалом ситуація на світовому ринку праці демонструє неоднорідні тенденції в частині зайнятості населення, економічної активності, безробіття, трудових доходів, явища NEET (молодь, яка не працює і навчається), бідності тощо.

Так, ситуація із зайнятістю характеризується стійкою тенденцією до зменшення рівня зайнятості (2010 р. – 58,6 %, 2024 р. – 57,9 %), навіть незважаючи на стрімке збільшення показника в постпандемійний період (з 55,7 % у 2020 р. до 57,9 % у 2023 р.) (рис. 4), що підтверджує стійкість загальної тенденції до зменшення рівня зайнятості.

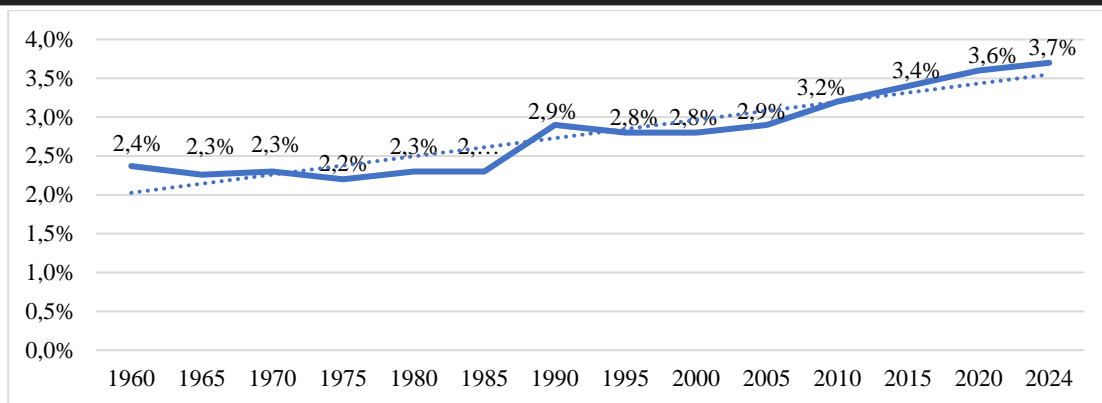


Рисунок 3. Частка міжнародних мігрантів у загальній чисельності населення світу, 1960–2020 рр., %

Джерело: (UNDESA, 2020; 2024)

При цьому проблему зайнятості слід розглядати в контексті трансформацій сучасного етапу світогосподарського розвитку: формування глобального ринку праці суттєво впливає на контури світового поділу праці і кардинально змінює механізм трудових ресурсного забезпечення на всіх рівнях.

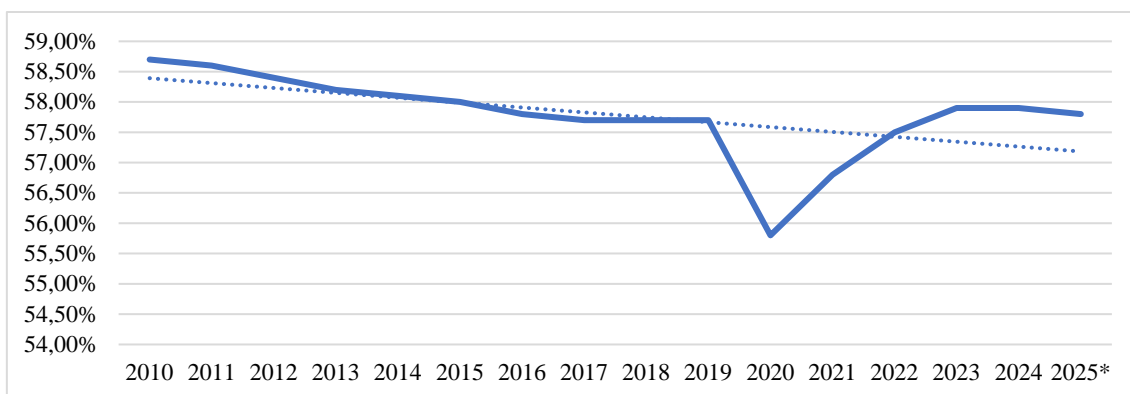


Рисунок 4. Рівень зайнятості у світі у 2010–2025* рр., % (* - прогноз)

Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

Скорочення рівня економічної активності населення відбувається більш відчутно, ніж скорочення рівня зайнятості (2010 р. – 62,4 %, 2024 – 60,1 %) (рис. 5), що формує додаткові виклики трудових ресурсного забезпечення і вимагає аналізу проявів даного явища.

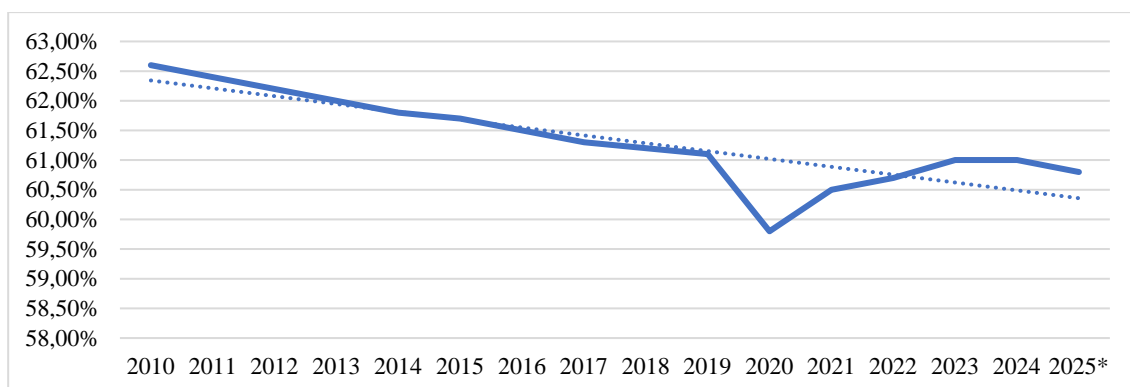


Рисунок 5. Рівень економічної активності на світовому ринку праці у 2010–2025 рр., % (*- прогноз)

Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

Оскільки рівень економічної активності в світі знижується більш стрімко, ніж рівень зайнятості, очікується, що при деякому зростанні кількості безробітних на світовому ринку праці (з 188,6 млн осіб у 2024 р. до 190,8 млн осіб у 2025 р.), загальносвітовий *рівень безробіття* залишиться у найближчі роки на поточному рівні (близько 5 %) (рис. 6) (ILO, 2024, с. 27).

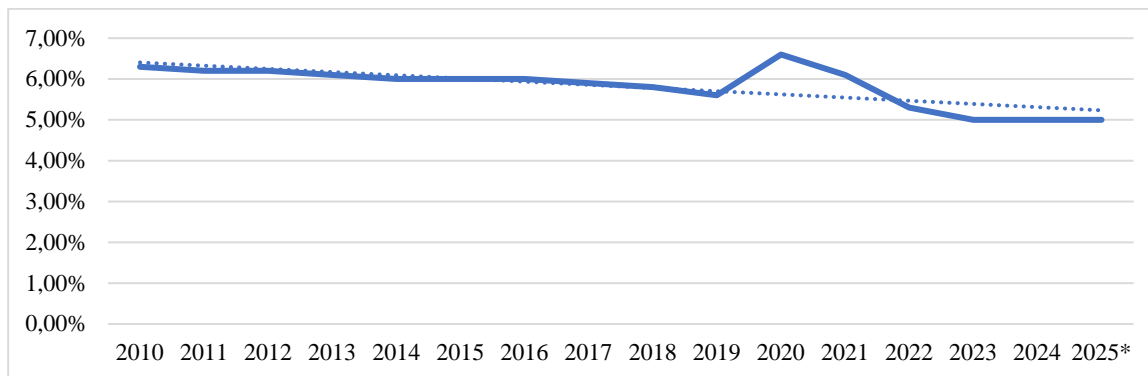


Рисунок 6. Рівень безробіття на світовому ринку праці у 2010–2024 рр., % (* - прогноз)
Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

При незначних відмінностях у рівні безробіття на початок 2024 р. за групами країн (країни з високим рівнем доходу – 4,5 %, країни з доходом вище середнього – 5,5 %, країни з доходом нижче середнього – 5 %, країни з низьким рівнем доходу – 5,7 %), спостерігається різний ступінь напруженості на ринках праці – ситуація значно відрізняється за показником дефіциту робочих місць (8,2 %; 10,4 %, 11,1 %, 20,5 % відповідно) (рис. 7).

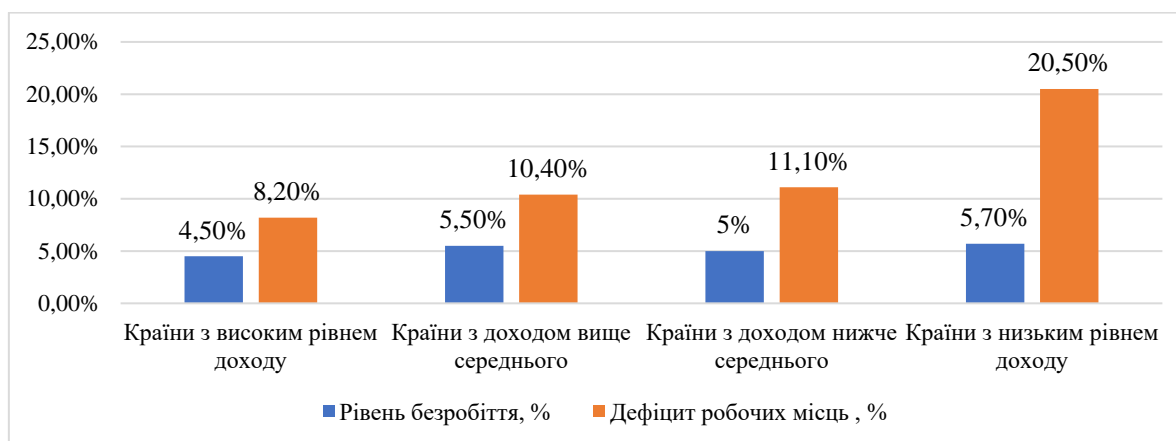


Рисунок 7. Рівень безробіття і дефіцит робочих місць на світовому ринку праці за групами країн в 2023 р., %

Джерело: (ILO, 2024)

Можна висунути припущення, що за даної ситуації зростання рівня безробіття на фоні зниженні рівня зайнятості і відчутного дефіциту робочих місць не відбувається *поперше*, через зменшення рівня економічної активності на глобальному ринку праці, *по-друге*, внаслідок перерозподілу робочої сили на у світовому масштабі і *структурної декомпозиції світового трудоворесурсного простору*.

Достатньо високим у світі залишається рівень *неформальної зайнятості*, становивши в 2024 р. 57,8 %, або більше 2 млрд. працівників, зайнятих неформально (трудові відносини не отримали юридичного оформлення). Хоча впродовж 2010–2018 рр. спостерігалась тенденція до зниження даного показника (2010 р. – 58,5 %, 2018 р. – 57,8 %).

2018 р. – 56,9 %), пандемія спричинила різку зміну тенденцій, і вже у 2021 р. рівень неформальної зайнятості зріс до 57,7 % (рис. 8). На початок 2024 р. загальна кількість неформально зайнятих у світі (більше 2 млрд осіб) була найвищим показником за останні 20 років (ILO, 2024, с. 29).

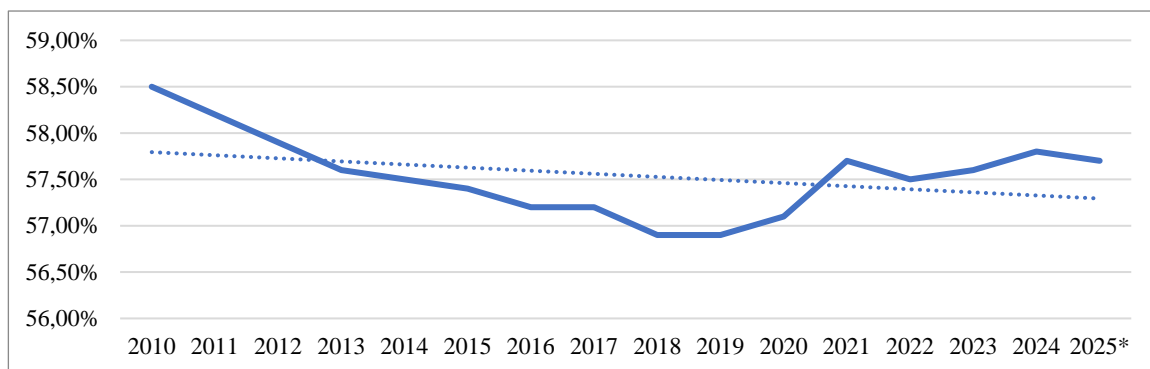


Рисунок 8. Рівень неформальної зайнятості на світовому ринку праці у 2010–2025* рр., % (* - прогноз)

Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

Незважаючи на економічне відновлення після пандемії, яке розпочалося в 2021 р., нестача можливостей для гідної зайнятості в світі зберігається, і в умовах прогнозованого уповільнення зростання глобальної економіки слід очікувати подальшого збільшення кількості неформально зайнятих (ILO, 2023). Крім того, через приплив працівників із-за кордону, частина яких працює без офіційного працевлаштування, для роботодавців відкривається можливість використання робочої сили, у тому числі кваліфікованої, з порівняно меншими виплатами заробітної плати та за уникнення будь-яких соціальних виплат (Ніколаєць, 2018, с. 102).

І хоча на сучасному ринку праці стандартна модель зайнятості використовується все менше (на сьогодні за даною моделлю працевлаштовуються менше 1 з 4-х працівників), тим не менш, більше 60 % зайнятих працюють без трудового договору (ILO, 2023), що причиняє посилення нерівності в доходах і рівня бідності серед працюючих, а отже створює передумови зростання неформальної зайнятості.

В результаті частка трудових доходів в структурі доходів на світовому ринку праці є трохи вищою за 50 % (2010 р. – 53,3 %, 2015 р. – 53,0 %, 2020 р. – 53,9 %, 2024 р. – 52,4 %) (рис. 9).

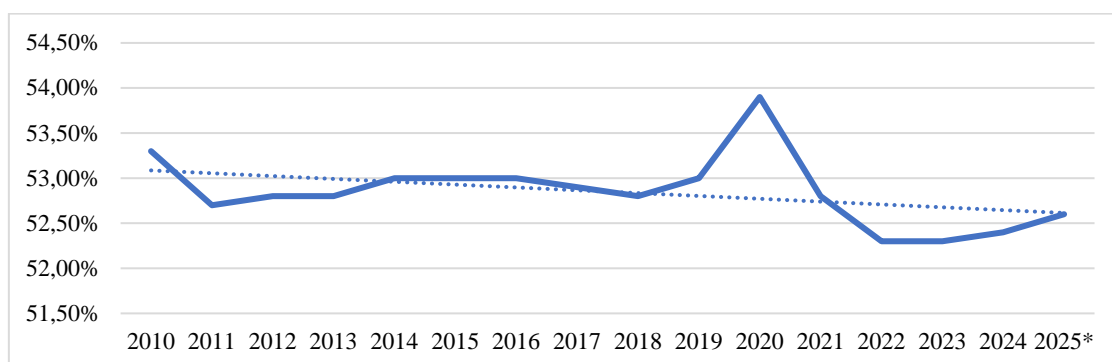


Рисунок 9. Частка трудових доходів в структурі доходів на світовому ринку праці у 2010–2025* рр., % (* - прогноз)

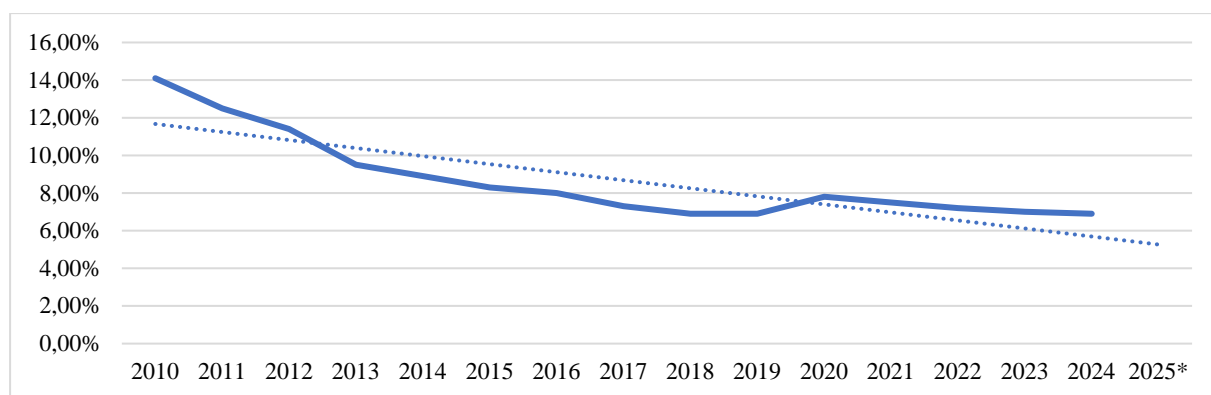
Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

При цьому алогічність ситуації полягає в тому, що в умовах недостатніх можливостей для отримання формального робочого місця, саме у неформальному

секторі надлишкова робоча сила знаходить засоби для існування, хоча такі працівники позбавлені соціального захисту і не мають доступу до системи соціального страхування, а їх заробітна плата, як правило, нижче, ніж у формальному секторі.

За даних умов, на фоні погіршення умов працевлаштування, і за відсутності належного соціального захисту, очевидно, що міграційні настрої на світовому ринку праці будуть посилюватись.

Посилення нестабільності трудових відносин становить серйозну загрозу стабільності соціально-економічної системи загалом. Так, достатньо гострою на світовому ринку праці залишається проблема бідності серед працюючого населення. Незважаючи на загальні низхідні тенденції зниження чисельності працівників, що живуть в умовах крайньої бідності (нижче 2,15 дол. США на день за паритетом купівельної спроможності) (рис. 10), лише за 2023 р. їх кількість зросла на 1 млн осіб, становивши на початок 2024 р. 241 млн осіб, а кількість осіб, що живуть у умовах помірної бідності (заробляють менше 3,65 дол. США на день) – зросла на 8,4 млн (ILO, 2024, с. 30).



** - рівень працюючої бідності стосується частки зайнятих осіб, які живуть нижче 2,15 доларів США на день за паритетом купівельної спроможності (ПКС)

Рисунок 10. Рівень бідності серед працюючих на світовому ринку праці у 2010–2025* рр., % (* - прогноз) **

Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

Основна частка бідних серед працюючих зосереджена у групі країн з низьким рівнем доходу (39 % – екстремальна бідність, 26,7 % – середня бідність) (рис. 11), для групи розвинутих країн дане явище відсутнє (забезпечена ситуація гідної зайнятості, яка виключає бідність працюючих людей).

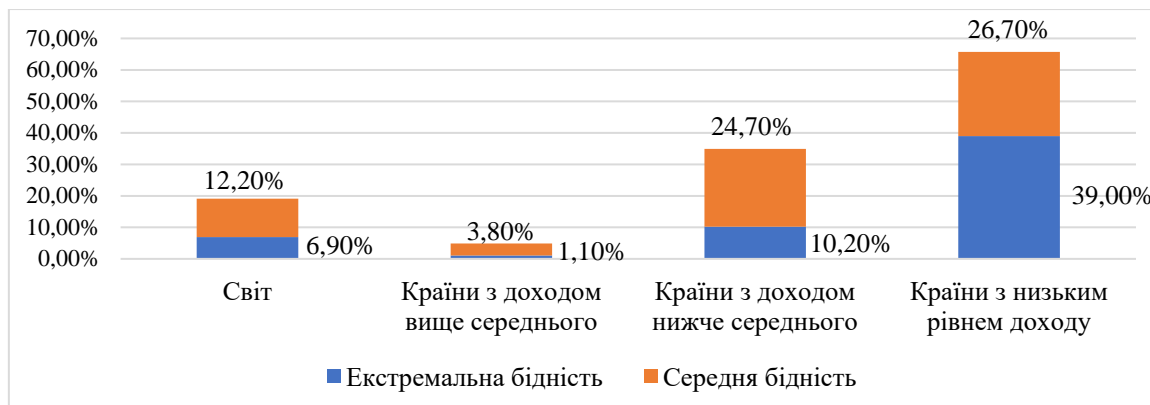


Рисунок 11. Рівень бідності серед працюючих у світі і за групами країн, 2023 р., %
Джерело: (ILO, 2024, с. 29)

Крім того, зберігається негативна тенденція щодо участі молоді у суспільному відтворенні. Значні відмінності у рівні безробіття серед молоді і дорослих у світі (13,3 % і 3,9 % відповідно) (рис. 12) обумовлені специфічними для молодого покоління причинами: більше 20% молоді не зайняті у процесах виробництва, а також у навчанні і перепідготовці (явище *NEET* – *not in education, employment or training*) (рис. 13).

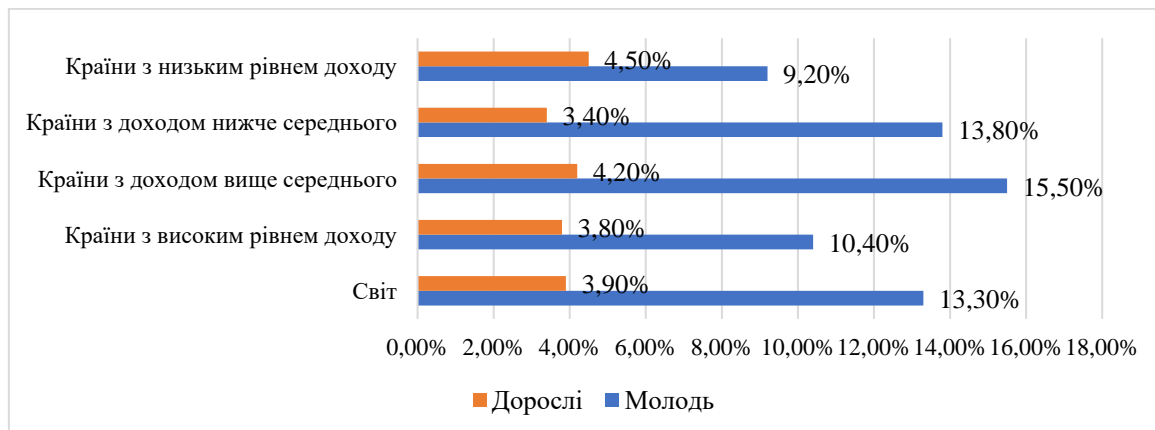


Рисунок 12. Рівень безробіття серед молоді та дорослих у світі та за групами країн, 2023 р., %

Джерело: (ILO, 2024, с. 29)

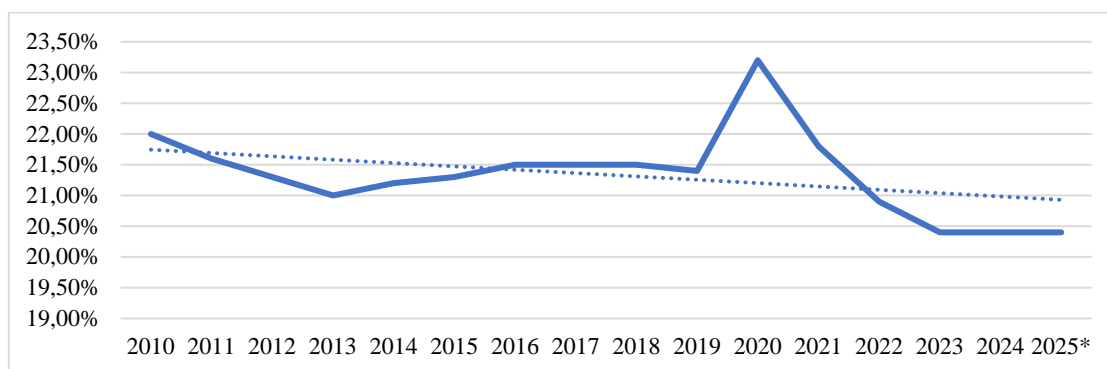


Рисунок 13. Частка молоді, яка не працює та не навчається (*NEET*), на світовому ринку праці у 2010-2025* рр., % (* - прогноз)

Джерело: (ILOSTAT, n.d.)

Така ситуація в подальшому буде, *по-перше*, негативно впливати на якість трудових ресурсів та можливості формування і реалізації трудового потенціалу, *по-друге*, на можливості роботодавців впроваджувати інноваційні технології, які потребують висококваліфікованого персоналу, що володіє сучасними знаннями й новітніми виробничими практиками (Кудлай, 2024, с. 17).

Для отримання висновків щодо подальшого ймовірного розвитку подій на світовому ринку праці, спрямованості і змістовних трансформацій транснаціональних трудових потоків необхідними є подальші дослідження взаємозв'язків в системі глобального трудових ресурсного простору, з метою врахування отриманої інформації при формуванні наднаціонального контуру регуляторного впливу на стан світового ринку праці. Це є тим більш важливим, що в умовах глобалізації національні ринки праці є фактично вбудованими в систему глобальних трудових ресурсних відносин, і задоволення трудових потреб економік країн в системі сучасного світового поділу праці потребує врахування наднаціональних тенденцій використання здатності до праці.

Висновки. Новітні реалії економічного розвитку, зумовлені активізацією процесів глобалізації, спричиняють потужні трансформації в системі функціонування міжнародного ринку праці. Вихід національних економік за межі державних кордонів внаслідок діяльності транснаціональних структур зумовлює становлення якісно нових механізмів трудоворесурсного забезпечення на всіх рівнях. Об'єктивна необхідність формування наднаціонального регуляторного контуру використання праці спричиняє необхідність ідентифікації глобальних передумов формування транснаціональних трудоворесурсних потоків в координатах «зайнятість – безробіття – економічна активність» з урахуванням низхідних демографічних тенденцій і висхідних трендів міжнародної міграції. В результаті проведеного аналізу встановлено, що попри зниження рівня зайнятості і відчутний дефіцит робочих місць у світовій економіці, зростання рівня безробіття не відбувається, перш за все, внаслідок перерозподілу робочої сили у світовому масштабі і структурну декомпозицію світового трудоворесурсного простору.

Бібліографічний список

- Кудлай, В., 2024. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та діджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник*, 3 (88), с. 13-19. [онлайн] Доступно: <<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/88/1304.pdf>> [Дата звернення 12 травня 2025]
- Ніколаєць, К., 2018. Трудова міграція до країн Європейського Союзу: фактори та наслідки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 5, с. 101-115. [онлайн] Доступно: <[http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05\(100\)/09.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05(100)/09.pdf)> [Дата звернення 12 травня 2025]
- Стаканов, Р. та Андрюніна, Д., 2021. Генезис новітніх викликів глобального ринку праці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Міжнародні відносин*, 1 (53), с. 42-47. [онлайн] Доступно: <<https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2561/2228>> [Дата звернення 12 травня 2025]
- Фірманова, В.О., 2024. Аналіз стану та стратегічні гнупрямки розвитку глобального ринку праці після пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 32, с. 174-182. [онлайн] Доступно: <<https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4a4e6435-d4fc-4b57-bdc0-fc870b1b0f73/content>> [Дата звернення 12 травня 2025]
- Червінська, Л.П., 2018. Міжнародна трудова міграція: особливості, наслідки для України. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2, с. 90–102. [онлайн] Доступно: <<http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/133338>> [Дата звернення 12 травня 2025]
- Bloom, D.E., and Zucker, L.M., 2023. Aging is the Real Population Bomb. *International Monetary Fund*. [online] Available at: <<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker>> [Accessed 12 May 2025]
- Narasty, C., and Ostermeier, M., 2020. Population Ageing: Alternative measures of dependency and implications for the future of work. *International Labour Organization*. 51 p. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_747257.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILO, 2021. *Global Estimates on International Migrant Workers Results and Methodology*. 74 p. [online] Available at: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf> [Accessed 12 May 2025]

- ILO, 2023. *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILO, 2024. *World Employment and Social Outlook Trends 2024*. [online] Available at: <http://pmguinfo.dp.ua/images/photo-news/01_2024/15_03.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILOSTAT, n.d. Indicators and data tools. [online] Available at: <<https://ilostat.ilo.org/data/>> [Accessed 12 May 2025]
- NIC, 2012. *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. *National Intelligence Council*. [online] Available at: <https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- UN, 2022. *World Population Prospects 2022. Summary of Results*. United Nations: New York. [online] Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- UNDESA, 2020. *International Migrant Stock 2020: Destination*. *United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020)*. [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 12 May 2025]
- UNDESA, 2024. *International Migrant Stock 2024. Key facts and figures*. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. [online] Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf> [Accessed 12 May 2025]

References

- Bloom, D.E., and Zucker, L.M., 2023. Aging is the Real Population Bomb. *International Monetary Fund*. [online] Available at: <<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker>> [Accessed 12 May 2025]
- Chervinska, L.P., 2018. Mizhnarodna trudova mihratsiia: osoblyvosti, naslidky dlia Ukrainy [International labor migration: characteristics, consequences for Ukraine]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*, 2, pp. 90–102. [online] Available at: <<http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/133338>> [Accessed 12 May 2025] (in Ukrainian)
- Firmanova, V.O., 2024. Analiz stanu ta stratehichni hnapiamky rozvytku hlobalnoho rynku pratsi pislia pandemii COVID-19 [Analysis of the state and strategic directions of development of the global labour market after the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 32, pp. 174-182. [online] Available at: <<https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4a4e6435-d4fc-4b57-bdc0-fc870b1b0f73/content>> [Accessed 12 May 2025] (in Ukrainian)
- Harasty, C., and Ostermeier, M., 2020. Population Ageing: Alternative measures of dependency and implications for the future of work. *International Labour Organization*. 51 p. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_747257.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILO, 2021. *Global Estimates on International Migrant Workers Results and Methodology*. 74 p. [online] Available at: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf> [Accessed 12 May 2025]

- ILO, 2023. *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. [online] Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILO, 2024. *World Employment and Social Outlook Trends 2024*. [online] Available at: <http://pmguinfo.dp.ua/images/photo-news/01_2024/15_03.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- ILOSTAT, n.d. Indicators and data tools. [online] Available at: <<https://ilostat.ilo.org/data/>> [Accessed 12 May 2025]
- Kudlai, V., 2024. Mizhnarodnyi rynek pratsi v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: trendy ta perspektyvy [The international labor market in the context of globalization and digitalization: trends and prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3 (88), pp. 13-19. [online] Available at: <<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/88/1304.pdf>> [Accessed 12 May 2025] (in Ukrainian)
- NIC, 2012. Global Trends 2030: Alternative Worlds. *National Intelligence Council*. [online] Available at: <https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- Nikolaiets, K., 2018. Trudova mihratsiia do krain Yevropeiskoho Soiuzu: faktory ta naslidky [Labor migration to European Union countries: factors and consequences]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. № 5. Pp. 101-115. [online] Available at: <[http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05\(100\)/09.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05(100)/09.pdf)> [Accessed 12 May 2025] (in Ukrainian)
- Stakanov, R., and Andriunina, D., 2021. Henezys novitnikh vyklykiv hlobalnoho rynku pratsi [The genesis of the latest challenges in the global labor market]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia Mizhnarodni vidnosyn*, 1(53), pp. 42-47. [online] Available at: <<https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2561/2228>> [Accessed 12 May 2025] (in Ukrainian)
- UN, 2022. World Population Prospects 2022. Summary of Results. United Nations: New York. [online] Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf> [Accessed 12 May 2025]
- UNDESA, 2020. *International Migrant Stock 2020: Destination*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). [online] Available at: <<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>> [Accessed 12 May 2025]
- UNDESA, 2024. *International Migrant Stock 2024. Key facts and figures*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. [online] Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf> [Accessed 12 May 2025]

Kalinin V.

GLOBAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF TRANSNATIONAL LABOR RESOURCE FLOWS

The article is devoted to the analysis of development trends in the global labor market in the context of identifying the global prerequisites for the formation of transnational labor resource flows. It is emphasised that under conditions of globalisation, profound economic,

geopolitical, and social transformations give rise to transnational labor interactions, within which labor resources are redistributed on a global scale.

As a result of analysing the impact of demographic factors on labor market development, it is established that inequalities in the global labor resource landscape intensify processes of labor resource substitution at the global level, thereby determining the labor-resource nature of international migration. It is substantiated that further opportunities for economic growth in developed countries will increasingly be ensured through the inflow of migrants.

It is revealed that the situation in the global labor market demonstrates heterogeneous trends with regard to employment, economic activity, unemployment, labor incomes, the NEET phenomenon, poverty, and related indicators. It is hypothesised that the absence of a proportional increase in unemployment amid declining global employment levels can be explained, first, by a decrease in economic activity in the global labor market and, second, by the global redistribution of labor resources and the structural decomposition of the global labor resource space as a consequence of the transnationalisation of economic activity.

Keywords: *globalisation, labor resource space, labor resource flows, transnational labor resource flows, labor market, global labor market, workforce, international migration, employment, unemployment.*

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Балабаниць Анжеліка Володимирівна – завідувач кафедри маркетингу та туризму, доктор економічних наук, професор Маріупольський державний університет

Воскобойник Василь Володимирович – аспірант Маріупольського державного університету

Воскобойник Дмитро Васильович – аспірант Маріупольського державного університету,

Вронський Микола – аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

Горбашевська Марина Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

Гук Юліан Володимирович – здобувач третього рівня вищої освіти 3-го року навчання, Західноукраїнський національний університет

Дугінець Ганна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світової економіки Державний торговельно-економічний університет

Зянько Віталій Володимирович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

Калінін Владислав Валерійович – аспірант, Маріупольський державний університет

Калініна Світлана Петрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет

Колодко Наталя Сергіївна – здобувач наукового ступеня доктор філософії кафедри світової економіки Державний торговельно-економічний університет

Ланська Світлана Петрівна – в.о. завідувача кафедри економіки праці, кандидат економічних наук, доцент, Маріупольський державний університет

Лелюк Ольга Юріївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет

Навроцька Марія Михайлівна – кандидат педагогічних наук, викладач кафедри педагогіки й менеджменту освіти КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»

Подунай Валерія Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет

Постоловський Владислав Олегович – аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Солодковський Андрій Мечиславович – аспірант, спеціальність D4 Менеджмент Маріупольський державний університет

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

РЕДАКЦІЙНА ПОЛІТИКА НАУКОВОГО ВИДАННЯ «ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА»

Редакційна колегія наукового видання «Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право» у своїй діяльності дотримується етичних норм, прийнятих міжнародним науковим співтовариством, рекомендацій та стандартів Комітету з етики публікацій (COPE) – Committee on Publication Ethics (<http://publicationethics.org/>), видавництва Elsevier, міжнародних стандартів для редакторів та авторів – International standards for editors and authors (<http://publicationethics.org/resources/international-standards>), а також Етичного кодексу ученого України (<http://znc.com.ua/ukr/news/2009/20090123ethic.php>).

Політика видання полягає у формуванні на його сторінках сучасної наукової думки вітчизняних та закордонних вчених щодо новітніх досягнень та актуальних проблем права. У зв'язку з цим редакційна колегія при розгляді статей керується виключно їх науковою новизною, теоретичною цінністю та практичним внеском у розвиток правової науки, незалежно від посади автора, його вченого звання, віку, національності, статі, релігійних та політичних поглядів.

Принципи редакційної політики:

- об'єктивність та неупередженість у відборі статей до публікації;
- висока вимогливість до якості наукових досліджень;
- обов'язкове конфіденційне рецензування статей;
- колегіальність у прийнятті рішень щодо публікації статей;
- доступність та оперативність у спілкуванні з авторами;
- суворе дотримання авторських та суміжних прав;
- суворе дотримання графіку виходу журналу.

Видання веде систематичну роботу, направлену на його включення до міжнародних електронних бібліотек, каталогів та наукометричних баз з метою входження в світовий науковий інформаційний простір, підвищення рейтингу журналу та індексів цитування його авторів.

Члени редколегії категорично засуджують прояви плагіату в статтях як порушення авторських прав і наукової етики та вживають всіх можливих заходів для його недопущення. Важливим є дотримання норм етичної поведінки для всіх учасників процесу публікації: автора (-ів), редактора, рецензентів, засновника видання, читача.

Етичні зобов'язання редакційної колегії

1. Редакційна колегія несе відповідальність за видання, винесення справедливих та неупереджених рішень, забезпечення добросовісного процесу рецензування і недопущення розповсюдження іншим особам інформації, пов'язаної зі змістом рукописів, переданих на рецензування, крім осіб, які беруть участь у її фаховій оцінці.

2. Всі подані до редколегії авторські матеріали мають бути такими, що не публікувалися раніше, і підлягають ретельному відбору і рецензуванню. Редколегія під керівництвом головного редактора керується достовірністю поданих даних та науковою значимістю поданих матеріалів, виносить неупереджені рішення, незалежні від комерційних чи інших інтересів, забезпечує чесний і об'єктивний процес рецензування.

3. Всі члени редакційної колегії є рецензентами. Редколегія залишає за собою право відхилити статті, якщо вони не відповідають тематиці видання, неприйнятні до друку через низьку якість, або повертати їх авторам на доопрацювання відповідно до зауважень рецензентів. За редколегією залишається право направити рукопис на розгляд сторонньому рецензенту, групі рецензентів, а також право вилучити вже надруковану статтю в разі виявлення порушення будь-яких прав або загальноприйнятих норм наукової етики. Про факт вилучення статті інформується установа / організація / заклад, де було виконано дослідження, а також автор. Запобігання протизаконним публікаціям є відповідальністю кожного з учасників процесу публікації.

4. Рецензування всіх матеріалів, що прийняті до розгляду, є сліпим: рецензенту не повідомляється ім'я автора, чий матеріал він рецензує, а автору не повідомляються відомості про рецензента. Однак, у разі виникнення у рецензента зауважень до змісту роботи, сумнівів у достовірності або точності окремих даних, редакційна колегія надасть можливість автору надати пояснення або уточнення.

5. Редколегія гарантує, що матеріали, не прийняті до друку, не будуть використані в особистих інтересах членів редакційної колегії без письмової згоди автора

6. Редакційна колегія відкрита до співпраці та діалогу з усіма авторами, рецензентами, читачами з питань публікації матеріалів (у тому числі щодо внесення змін та виправлень до опублікованих матеріалів, публікації спростувань та/або вибачень) та вживання заходів для відновлення порушених прав.

Етичні зобов'язання рецензентів

Рецензування здійснюється висококваліфікованими спеціалістами, що мають науковий ступінь не нижче кандидата наук (доктора філософії), достатній досвід роботи у сфері права та публікації за відповідним напрямком. Експертна оцінка повинна допомагати автору поліпшити якість тексту статті, а головному редактору і редакційній колегії – ухвалити рішення про публікацію. Рецензент здійснює наукову експертизу авторських матеріалів, внаслідок чого його дії повинні носити неупереджений характер, що полягає у дотриманні наступних принципів:

1. Авторський матеріал (рукопис), що прийнято для рецензування, має розглядатися як конфіденційний документ, який не можна передавати для ознайомлення чи обговорення третім особам, які не мають на те повноважень від редакційної колегії. Рецензент зобов'язаний своєчасно надати рецензію на рукопис.

2. Рецензент зобов'язаний давати об'єктивну і аргументовану оцінку викладеним результатам дослідження. Усі зауваження, що надаються рецензентом, повинні бути обґрунтовані та коректні й не можуть зачіпати особистості автора. Персональна критика автора є неприйнятною.

3. Неопубліковані дані (відомості), отримані з представлених до розгляду авторських рукописів, не повинні використовуватися рецензентом для особистих цілей.

4. Рецензент, який має сумніви у своїй здатності забезпечити якісне, неупереджене та об'єктивне рецензування авторського рукопису (через відсутність достатньої кваліфікації для оцінювання за тематикою матеріалу, наявність конфлікту інтересів з автором або установою, організацією, закладом), повинен повідомити про це редакційну колегію з проханням виключити його з процесу рецензування даного рукопису. Рукопис невідкладно повертається до редколегії.

5. Рецензент повинен звернути увагу редакційної колегії на будь-яку істотну схожість між наданим йому на оцінювання рукописом і будь-якою іншою опублікованою статтею або рукописом, на некоректність оформлення текстових запозичень або відсутність посилань на інших авторів.

Етичні зобов'язання авторів

1. Авторські матеріали (рукописи), що подаються до редакційної колегії, мають бути оформлені відповідно до встановлених вимог. Інформаційні матеріали для авторів з питань друку публікацій, зокрема вимоги до оформлення статей, порядок їх надсилання до редколегії та ін., розміщені на сайті видання у відповідній рубриці.

2. Автори зобов'язані дотримуватися законодавства України про захист прав інтелектуальної власності, а також принципів наукової етики. Критика робіт дослідників-опонентів за темою дослідження має висловлюватися коректно і обґрунтовано і у жодному випадку не може мати особистісний характер.

3. Автори гарантують, що подані до редакційної колегії матеріали раніше не публікували та не перебувають на розгляді в інших виданнях, і гарантують, що до переліку авторів включені лише ті та усі ті дослідники, що зробили істотний внесок у створення матеріалів; також автори гарантують, що усі співавтори погодили кінцевий варіант рукопису та передачу його на розгляд редакційної колегії.

4. Автори несуть відповідальність за точність і повноту посилань, у т.ч. посилань на власні попередні праці. Посилання оформляються відповідно до встановлених вимог. Плагіат у будь-якій формі неприпустимий.

5. Автори повинні сприяти редакційній колегії у підготовці матеріалів до друку, зокрема, невідкладно повідомляти про усі самостійно виявлені помилки та неточності, надавати на запитовані редколегією пояснення та підтвердження.

6. Автори повинні попереджати редакційну колегію про існування будь-якого реального чи потенційного конфлікту інтересів, що може вплинути на оцінку та / або інтерпретацію рукопису. Автори повинні розкривати джерела фінансової (державні програми, гранти, конкурсні проекти тощо) та іншої підтримки рукопису, якщо такі є.

Інші питання публікаційної етики

1. Публікація матеріалів здійснюється у порядку черговості їх отримання.

2. Автори не отримують винагороду (гонорар) від редакційної колегії за публікацію матеріалів у науковому виданні «Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право».

3. Автори мають право на отримання одного безкоштовного примірника видання за кожною опублікованою статтею. Якщо стаття має більш ніж одного автора, другий та наступні примірники випуску надаються з відшкодуванням їх вартості.

4. Джерелом фінансування видання є авторські збори.

5. Періодичність видання «Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право» - два рази на рік.

Набір статей до друку у червні відбувається до **10 травня**.

Набір статей до друку у листопаді відбувається до **20 жовтня**.

Матеріали, які були надіслані автором у терміни після 10 травня і 20 жовтня, приймаються до розгляду з метою публікації у наступному випуску, якщо автор не повідомить про своє бажання зняти матеріали з розгляду.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ ДЛЯ ПУБЛІКАЦІЇ В ЗБІРНИКУ НАУКОВИХ ПРАЦЬ

1. Редакція приймає до друку статті виключно за умови їх відповідності вимогам ДСТУ 7152:2010 до структури наукової статті. Наукові статті повинні містити такі необхідні елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

- висновок з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

2. Публікація починається з класифікаційного індексу УДК, який розміщується окремим рядком, ліворуч перед ПІБ автора (авторів). Текст публікації повинен відповідати структурній схемі:

- ліворуч ініціали та прізвище автора (авторів) у називному відмінку;

- назва публікації по центру сторінки великими напівжирними літерами;

- анотація мовою тексту публікації (курсив) згідно з ДСТУ ГОСТ 7.9-2009;

- перелік ключових слів з підзаголовком Ключові слова: (курсив);

- основний текст статті;

- список використаної літератури, оформлений відповідно до Harvard Referencing style (British Standards Institution);

- дата надходження до редакції арабськими цифрами, після бібліографічного списку, ліворуч;

- після тексту статті ліворуч ініціали та прізвище автора (авторів) англійською мовою;

- назва публікації по центру сторінки великими напівжирними літерами англійською мовою;

- розширена анотація англійською мовою (до 35 рядків, курсив); для публікацій іншими мовами розширена анотація українською обов'язкова.

Розширена анотація оформлюється згідно з «Рекомендаціями з підготовки журналів для зарубіжної аналітичної бази даних SCOPUS», укладеними співробітниками групи з науково-методичного забезпечення видавничої діяльності НАН України (<http://www.nbu.gov.ua/node/931>).

- перелік ключових слів англійською мовою з підзаголовком Key words: (курсив);

3. Вимоги до оформлення тексту:

- матеріали подаються в електронному вигляді на електронну адресу visnyk-polit.hist@mdu.in.ua у форматі Microsoft World 97-2010. Обсяг – від 6 до 10 сторінок, враховуючи рисунки, таблиці, перелік використаної літератури. Основний текст статті, перелік літератури та анотація – шрифт Times New Roman, кегель 12, інтервал – 1; поля дзеркальні: верхній – 25 мм, нижній – 25 мм, зсередини – 25 мм, ззовні – 25 мм., абзацний відступ – 10 мм; оформлюються згідно з ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення»;

- список використаної літератури, оформлений відповідно до **Harvard Referencing style (British Standards Institution)**;

- щодо символів. В тексті необхідно використовувати лише лапки такого зразку:

« »», дефіс це коротке тире «-». Не потрібно ставити зайві пробіли, особливо перед квадратними чи круглими скобками, а також в них. Для запобігання потрібно використовувати функцію

«Недруковані знаки»;

– згадані в тексті науковці, дослідники називаються за абеткою – М. Тард, Е. Фромм, К. Юнг, К. Ясперс та інші. На початку зазначається ім'я, а потім прізвище вченого. Необхідно виокремлювати зарубіжних та вітчизняних дослідників.

4. Супровідні матеріали:

– стаття обов'язково супроводжується авторською довідкою (див. відповідний Зразок) із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові (повністю); наукового ступеня, посади, місця роботи, наукового звання;

– статті, автори яких не мають наукового ступеня, супроводжуються зовнішньою рецензією кандидата, доктора наук за фахом публікації або витягом із протоколу засідання кафедри (відділу) про рекомендацію статті до друку. Рецензія або витяг з протоколу подається у сканованому вигляді електронною поштою;

– згода на обробку персональних даних за підписом автора (кожного з авторів окремо)..

5. Редакція очікує, що надані матеріали раніше не публікувалися і не передавалися для публікування до інших видань, містять достовірну інформацію. За достовірність фактів, статистичних даних та іншої інформації відповідальність несе автор. Редакція залишає за собою право на рецензування, редагування, скорочення і відхилення статей, а також право опублікування, розповсюдження та використання матеріалів у наукометричних та наукових базах та ресурсах відкритого доступу, у мережі Інтернет (в рамках електронної бібліотеки МДУ). Редколегія може не поділяти світоглядних переконань авторів.

PROGNOSTIC PARADIGM OF THE GLOBAL LABOR MARKET DEVELOPMENT

The article is devoted to the analysis of key aspects of the world economy labor supply in the context of the world labor market development prognostic paradigm.

It is emphasized that at the current stage of world economic development, the importance of the world labor market development forecasting is increasing. This is the respond in advance to probable challenges of labor supply on a global scale in order to optimize the labor supply of national economies. Forecasting trends of the labor market development serves as the basis for the development of effective levers for managing international labor flows in the context of optimizing the labor supply of national economies.

It is emphasized that the prognostic paradigm serves as the basis for the application of a program-targeted approach to the labor market regulation at all levels, which based on the determination of long-term target orientations of the socio-economic development of states in accordance with world standards.

Taking into account the difference in approaches in global practice to the need for labor force analysis and forecasting, it was concluded that the development of multi-scenario forecasts, which are based on systematic monitoring of current and prospective volumes of labor demand and supply, is of particular relevance.

It is noted that the importance of predictive assessments and the determination of optimal ways of providing labor resources to national economies is growing due to the strengthening of the personnel shortage problem on a global scale against the background of growing labor resource dependence from developed countries.

Key words: *global labor market, international labor flows, labor supply, labor market forecast, polyscenarios forecast, labor market monitoring.*

(зразок)

АВТОРСЬКА ДОВІДКА

Прошу опублікувати у збірнику наукових праць «Вісник Маріупольського державного університету» статтю _____

назва статті

у розділі «Історія» або «Політичні науки» (оберіть необхідне).

Відомості про Автора

(зразок заповнення, кожен автор заповнює окремо в електронному вигляді):

Відомості про Автора:	Прізвище, ім'я, по батькові, посада, назва установи / навчального закладу, науковий ступінь, вчене звання
<i>Українською мовою</i>	Булик Максим Володимирович – кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики Маріупольського державного університету.
<i>Англійською мовою</i>	Bulyk Maksym – PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of International Relations and Foreign Policy, Mariupol State University.
<i>ORCID (обов'язково!)</i>	ORCID https://orcid.org/0000-0002-2536-0462
<i>Scopus author ID (за наявності)</i>	
<i>Web of Science ResearcherID (за наявності)</i>	
<i>Джерела фінансування статті</i>	<i>Статтю підготовлено у межах виконання гранту ... Статтю підготовлено у межах виконання проекту ... Статтю підготовлено у межах виконання держбюджетної теми ... Статтю підготовлено за власний рахунок</i>
<i>Чи є потреби в отриманні друкованого примірника Вісника</i>	<i>Так</i> або <i>ні</i>
<i>Контактні телефони автора, E-mail (обов'язково!), номер й адреса відділення Нової пошти</i>	<i>Вказати контактні телефони та адресу електронної пошти автора Вказати адресу відділення Нової пошти, за якою здійснюватиметься розсилка (за потреби отримання друкованого примірника видання)</i>

Відомості про наукового керівника (якщо автор статті не має наукового ступеня):

Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Науковий ступінь	
Вчене звання	
Посада	
Назва установи / навчального закладу	
Контактні телефони автора, E-mail	

Автор надає право Маріупольському державному університету розміщувати свою статтю повністю або частково у наукометричних та наукових базах та ресурсах відкритого доступу, у мережі Інтернет (в рамках електронної бібліотеки МДУ)

_____ підпис

Автор несе всю відповідальність за зміст цієї статті та факт її публікації.

Автор підтверджує, що в матеріалах статті не містяться відомості, заборонені до опублікування, і тому стаття може бути надрукована у відкритому друці.

Автор підтверджує, що надані матеріали раніше не публікувалися і не передавалися для публікування до інших видань, а також містять достовірну інформацію.

_____ / _____ / _____
дата

_____ / _____ / _____
підпис

_____ / _____ / _____
П.І.Б.

ЗГОДА
на обробку персональних даних

Я, _____

(П. І. Б.)

(далі – Автор) шляхом підписання цього тексту, відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 №2297-VI, надаю згоду Маріупольському державному університету (далі – Університет) на обробку моїх персональних даних (П.І.Б., адреса проживання, номер мобільного телефону, адреса електронної пошти (e-mail), науковий ступінь (або освітньо-кваліфікаційний рівень), вчене звання, місце роботи (або навчання), посада) з метою забезпечення захисту авторських прав при здійсненні публікацій творів Автора у наукових виданнях Університету. Наведений вище склад персональних даних може надаватися працівникам Університету, безпосередньо залученим до оброблення цих даних, а також в інших випадках, прямо передбачених законодавством України.

Також мої персональні дані (П.І.Б., адреса проживання, номер мобільного телефону, адреса електронної пошти (e-mail), науковий ступінь (або освітньо-кваліфікаційний рівень), вчене звання, місце роботи (або навчання), посада) можуть надаватися третім особам при включенні наукових фахових видань Університету до міжнародних наукометричних баз.

Ця згода надається на безстроковий термін. Передача моїх персональних даних третім особам у випадках, не передбачених цією Згодою та законодавством України, здійснюється тільки за погодженням зі мною.

« ____ » _____ 20__ року, _____ / _____)
(підпис) (ініціали, прізвище Автора)