

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-1
ISSN 2707-5036 (Print)

ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

TOM 29
VOLUME 29

№ 2. 2025
NUMBER 2. 2025

Черкаси, 2025
Cherkasy, 2025

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

№2 (Том 29. 2025) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 4 від 25.06.2025 року).

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Редакційна колегія:

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прошаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Буряк Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Василюк С., д.е.н., с. н. с., проф. Інституту хімії та хімічних технологій НУ «Львівська політехніка»; Григорук П., д.е.н., проф. Хмельницький національний університет; Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., Агенція регіонального розвитку південного регіону; Краус Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Руденко М., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Стахов'як Б., доц., PhD, Інститут економіки і фінансів Університету кардинала Стефана Вишинського (м. Варшава, Польща); Студнічка П., PhD, Університетського коледжу Праги (Чехія); Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Черний П., Ph.D., завідувач кафедри туризму та готельного менеджменту Празького університету економіки та бізнесу (Чехія); Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Яценко В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.

Адреса редакційної колегії:

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: +380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2025

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

Issue 2 (Volume 29, 2025) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 4 dated 25.05.2025).

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Editorial board:

Kyryliuk Ye., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (ChNU) (Editor-in-Chief); Zachosova N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Proshchalykina A., PhD in Economics, Assoc. Prof., ChNU (Executive Secretaries); Bilous S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Buryak R., Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine; Černý P., PhD, Prague University of Economics and Business (Czech Republic); Cherevko O., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Denysenko V., Cand. Sc. (Phys.-Math.), Assoc. Prof., ChNU; Hryhoruk P., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Khmelnytsky National University; Kibalnyk L., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Klochan V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Mykolaiv National Agrarian University; Kraus N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Kyryliuk I., PhD in Economics, Assoc. Prof., ChNU; Melnychenko O., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Gdańsk University of Technology (Gdańsk, Poland); Nazarenko S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Pasyeka S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Pryamukhina N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Donetsk National University named after Vasyl Stus; Rudenko M., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Satzewich V., Ph.D., Professor, McMaster University (Canada); Shpyliova V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Soloviov V., Dr. Sc. (Phys.-Math.), Prof, Kryvyi Rih State Pedagogical University; Stachowiak B., Associate Professor, PhD, Institute of Economics and Finance, Cardinal Stefan Wyszyński University (Warsaw, Poland); Studnicka P., PhD, University College Prague (Czech Republic); Vasyluk S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Chemistry and Chemical Technology, Lviv Polytechnic National University; Yatsenko V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Zos-Kior M., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava State Agrarian University.

The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.

Editorial office address:

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224

+380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

© Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, 2025

©Copyright by the contributors

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 316.472.42/.45-029:33-027.543“364”(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-4-11>

РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>
t_romaschenko@ukr.net

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
ekaterinae@ukr.net

ЦОКАЛО Олег Леонідович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти – доктора філософії кафедри
економіки та міжнародних економічних
відносин,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3236-5907>
olegleonidovich@yahoo.com

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОНТАКТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД УКРАЇНИ

У статті висвітлено характерні особливості міжнародних бізнес-контактів в Україні під час повномасштабної війни. Проаналізовано нову специфіку діяльності компаній стосовно організації і проведення ділових переговорів з іноземними партнерами, укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів, протокольного супроводу міжнародного співробітництва та імплементації корпоративної соціальної відповідальності в умовах вразливого соціально-гуманітарного контексту. На основі виявленого розроблено цільові рекомендації з метою підвищення ефективності міжнародних бізнес-контактів в умовах воєнного конфлікту, що триває.

Ключові слова: міжнародні бізнес-контакти, особливості, ділові переговори, бізнес-делегації, міжнародні комерційні контракти, форс-мажор, діджиталізація, бізнес-протокол, діловий етикет, корпоративна соціальна відповідальність, КСВ, соціально-гуманітарний контекст, війна, Україна.

Постановка проблеми. Четвертий рік повномасштабного вторгнення країни-агресора продовжує завдавати критичних збитків Україні не лише в першочерговому демографічному вимірі (численні людські втрати серед цивільних і військових, а також вимушена міграція мільйонів українців за кордон), але й в економічній площині. Так, за підрахунками провідних міжнародних організацій, на початку 2025 року сукупний обсяг коштів, необхідних для відбудови України упродовж наступного десятиліття, оцінювався на рівні 524 млрд дол. США [1]. Для розуміння масштабу втрат від війни варто зазначити, що цей показник майже втричі перевищує рівень номінального ВВП України в 2024 році. Останній, за оцінками деяких експертів, в минулому році все ще на 23% був нижчим за аналогічний довоєнний показник ВВП 2021 року [2].

Лише прямі збитки в результаті бойових дій для інфраструктури нашої держави сягають 170 млрд дол. США [3]. При цьому найбільш постраждалими є житловий, транспортний, енергетичний, промисловий, торгівельний та освітній сектори [1].

Вочевидь, що наведені дані безпосередньо впливають на функціонування міжнародного бізнесу в Україні за умов війни, що триває. Сьогодні всі підприємства та компанії, що працюють на підконтрольній Україні території, стикаються з численними викликами включно з безпековими ризиками, пошкодженою інфраструктурою, порушеними ланцюгами поставок та вкрай непередбачуваними умовами ведення господарської діяльності. Втім, незважаючи на масштабні виклики воєнного часу, економіка України та її основні суб'єкти продовжують демонструвати вражаючу стійкість до потрясінь.

У цьому контексті значний інтерес викликає дослідження особливостей міжнародних бізнес-контактів в Україні під час війни, адже трансформація компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, їх адаптація до постійних змін і загроз є вагомим внеском до забезпечення згаданої економічної стійкості України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка функціонування міжнародного бізнесу в умовах активних бойових дій чи невдовзі після їх завершення привертає увагу значної кількості зарубіжних і вітчизняних дослідників. Скажімо, у своїй нещодавній праці Н. Белхост та А. Дімітрова аналізують розвиток бізнес-стратегій транснаціональних компаній (ТНК) у зонах конфліктів, які змінюються з часом під впливом ескалації війни та невизначеності умов господарювання [4]. У свою чергу, М. Оуенс серед іншого зосереджується на відмінностях в бізнес-операціях міжнародних компаній в залежності від того, коли і як саме вони опиняються в середовищі збройного конфлікту [5]. Окремі праці досліджують комплексні наслідки повномасштабного вторгнення в Україну для глобальної торгівельної системи [6].

Науковий доробок іноземних колег розширюють й українські вчені. Зокрема, В. Момот та О. Литвиненко аналізують зміни активності вітчизняного бізнесу під час війни як наслідок дії системи несприятливих факторів [7]. В. Куликов й М. Шимановський досліджують, як ТНК формують власні комунікаційні стратегії та реагують на суспільний тиск під час російсько-української війни [8]. А. Коструба акцентує увагу на необхідності адаптації вітчизняного законодавства щодо іноземної підприємницької діяльності та інвестицій з метою його удосконалення з огляду на бойові дії, що продовжуються [9]. Окремі дослідження торкаються нетрадиційного кризового менеджменту українських підприємств, змушених імпровізувати на ринку в контексті війни [10].

Попри значну увагу науковців до особливостей розвитку міжнародного бізнесу в Україні під час війни, окремі аспекти такої трансформації потребують подальшого вивчення. До прикладу, залишається малодослідженим, яких саме змін зазнали міжнародні бізнес-контакти у країні, що переживає неспровоковане вторгнення сусідньої держави. Не менш важливим виглядає розробка на основі виявленого відповідних рекомендацій, урахування яких на законодавчому і виконавчому рівнях дасть змогу підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності України в нових воєнно-політичних реаліях.

Мета статті – проаналізувати окремі прояви еволюції міжнародних бізнес-контактів в Україні, починаючи з моменту повномасштабного вторгнення країни-агресора у 2022 році. Задля досягнення окресленої мети використовуються такі методи дослідження, як контент-аналіз, наукове узагальнення, систематизація та ін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під міжнародними бізнес-контактами ми пропонуємо розуміти комплексну систему ділових взаємовідносин між фірмами, організаціями чи їх структурними підрозділами в різних країнах, головною метою діяльності яких є отримання прибутку за рахунок переваг міжнародного поділу праці та співробітництва у виробничій, торгівельній, інвестиційній чи фінансовій сферах. Безпосередньо такі бізнес-контакти серед іншого передбачають взаємодію компаній під час організації і проведення ділових переговорів; укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів (договорів, угод); протокольний супровід міжнародного співробітництва тощо.

Очікувано, що згадані складові міжнародних бізнес-контактів зазнали помітних змін з моменту початку повномасштабної війни в Україні. Зокрема, трансформації торкнулися як технічних особливостей переговорного процесу між бізнес-партнерами, так і безпосередніх умов укладення міжнародних комерційних контрактів. Після вторгнення у 2022 році значна частина міжнародних бізнес-переговорів перейшла в онлайн-формат через міркування безпеки та руйнування відповідної інфраструктури в Україні. Як наслідок, суттєво зросла роль електронних засобів зв'язку та міжнародних платформ для ведення ділових переговорів на приватному та державному рівнях [11].

Однією з визначальних змін щодо умов заключення та виконання міжнародних комерційних контрактів після вторгнення в Україну можна вважати посилену увагу контрагентів до форс-мажорних обставин. У більшості міжнародних контрактів, що укладаються під час війни, сторони почали прямо вказувати, чи покриває форс-мажор військові дії (знищення майна, пошкодження інфраструктури, окупацію, блокаду тощо) та інші похідні ризики (скажімо, запровадження санкцій), а також які документи потрібні для підтвердження факту настання обставин нездоланної сили. Не менш важливим є обумовлення в змісті відповідної статті контракту порядку і термінів повідомлення іншої сторони про форс-мажорну подію [12].

До інших особливостей сучасних процедур укладення міжнародних комерційних контрактів слід віднести активне залучення іноземних юридичних консультантів [13], відхід від типових угод між партнерами [14], застосування страхування “war risk”, перегляд механізмів забезпечення оплати по контракту, а також арбітражних інституцій для вирішення потенційних спорів [15].

Свій вплив на міжнародну контрактну справу в Україні під час війни чинять також постійні зміни в операційній діяльності компаній. До них можна віднести пошук нових безпечних логістичних маршрутів; перенесення постачальників, переробників чи складських операторів на відносно безпечний захід країни чи в ЄС [16]; необхідність постійно реагувати на мобілізаційні виклики для збереження кадрового потенціалу організації. Таким чином, основні тенденції включають не лише переорієнтацію на європейські ринки, але й посилення ролі онлайн-комунікацій, зміни умов торгівлі та зростання уваги до юридичних ризиків і питань безпеки міжнародної господарської діяльності.

Не менш значущі зміни під час війни сталися й у сфері ділового етикету та протокольного супроводу міжнародних бізнес-контактів. У першу чергу, мова може йти про посилений акцент на гарантуванні безпеки бізнес-делегацій, прагнення захистити ресурси іноземного партнера, більшу емпатію, адаптивність і меншу формалізованість ділових стосунків [17], а також зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності й прав людини у міжнародних бізнес-відносинах.

На практиці безперевні повітряні атаки країни-агресора по всій території України диктують нові правила організації і проведення зустрічей з іноземними діловими партнерами. Невід’ємною протокольною нормою таких бізнес-контактів в Україні стали чіткі інструкції зі сповіщення та евакуації в укриття, правила продовження роботи під час повітряної тривоги, обумовлення резервних каналів зв'язку та механізму надання необхідної допомоги на випадок виникнення критичних ситуацій [18].

Реальна загроза життю і здоров'ю іноземних партнерів вимагає також підвищеної гнучкості та державної підтримки при плануванні логістики їх візитів. В результаті, зустріч бізнес-делегацій тепер передбачає тісну координацію з державними органами та відповідними спеціальними службами задля перевірки, отримання дозволів, зміни маршрутів з огляду на питання безпеки тощо [16]. У разі неможливості гарантування повної безпеки на землі ділові зустрічі можуть проводитися в гібридному чи дистанційному (онлайн) режимі. Загалом в умовах війни можна констатувати стрімку діджиталізацію багатьох бізнес-процесів в Україні, зокрема завдяки впровадженню нових інструментів цифрового документообігу [19]. Їх використання значно убезпечує у тім числі й безпосередніх учасників міжнародних бізнес-контактів.

Відхід від надмірної формальності при організації зустрічей з іноземними бізнес-партнерами – ще одна риса еволюції сучасного ділового етикету і протоколу у країні, яка

четвертий рік поспіль продовжує відбивати зовнішню агресію. До прикладу, вимоги до дрес-коду учасників міжнародних ділових переговорів стали менш традиційними. Натомість бізнес-протокол під час війни допускає практичність і патріотичність (символізм), а саме – використання в елементах одягу кольорів національного прапора чи захисного принту [20].

Розвиток міжнародних бізнес-контактів в Україні під час активних бойових дій не може не враховувати нової динаміки щодо соціальних аспектів ведення господарської діяльності. Як свідчить досвід минулого, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може виступати потужним інструментом, завдяки якому міжнародні компанії мають змогу пом'якшувати руйнівні наслідки збройних конфліктів у країнах, де вони продовжують функціонувати. Щоправда, такий вплив КСВ на конфліктне середовище здебільшого обмежується найпростішими акціями: фізичний захист працівників та членів їхніх родин, підтримка базових функцій бізнесу, продовження бізнес-операцій попри існуючі ризики, забезпечення соціальних послуг тощо [21].

Подібна реакція бізнесу на численні, головним чином, гуманітарні й безпекові виклики воєнного часу стала нормою в Україні після лютого 2022 року. Прояви КСВ з боку національних та міжнародних компаній в Україні включають, але не обмежуються наступним: волонтерство, безкоштовне забезпечення продуктами та послугами найбільш вразливих груп населення, комплексна підтримка локальних спільнот, добровільна зміна традиційного фокуса виробництва з метою забезпечення нагальних потреб ЗСУ, авансові податкові відрахування, фінансова підтримка постачальників у скрутному становищі, сприяння неурядовим організаціям тощо [22].

На нашу думку, сказане означає, що під час війни суспільні очікування від міжнародних бізнес-контактів також зазнали значних змін: українські компанії та їх іноземні партнери мають активніше демонструвати відповідальну поведінку, спрямовану на подолання численних викликів і загроз, спричинених зовнішнім вторгненням в Україну. На практиці (в переговорному процесі чи при укладанні міжнародних комерційних контрактів) для бізнес-делегацій це означає вкрай важливу нову обставину – вміння оцінювати не лише фінансові вигоди від потенційної співпраці, але й вплив такого партнерства на вразливий соціально-гуманітарний контекст.

Огляд особливостей міжнародних бізнес-контактів в Україні під час повномасштабної війни актуалізує питання пошуку шляхів підвищення ефективності таких ділових відносин. Переконані, що подібні рекомендації серед іншого мають враховувати наступні положення.

По-перше, в Україні навіть за умов активних бойових дій потрібно продовжувати розбудовувати інфраструктуру безпеки для міжнародних ділових комунікацій. Її елементи повинні передбачати чіткі та уніфіковані протоколи зустрічей бізнес-делегацій, їх логістичного супроводу, а у разі необхідності – оперативної евакуації та координації з відповідними державними службами.

По-друге, задля підвищення результативності міжнародних ділових переговорів з метою укладання вигідних комерційних контрактів варто сприяти подальшому розвитку відповідного правового середовища України. Вагомий акцент при цьому слід робити на типових рекомендаціях щодо включення у міжнародні контракти положень про форс-мажор з урахуванням існуючих ризиків, пов'язаних з війною. Не менш важливим є забезпечення доступу українського бізнесу до міжнародних арбітражних інституцій та дієвих страхових механізмів. Окремої уваги з боку держави потребує підтримка діяльності юридичних консультантів для адаптації міжнародних комерційних контрактів до воєнних умов.

По-третє, незважаючи на існуючі здобутки в цій сфері, слід продовжувати підтримку діджиталізації процесу організації і ведення бізнесу в Україні. Це, з-поміж іншого, може передбачати розширення програми державної підтримки цифрового бізнес-середовища та процедур онлайн-експорту, а також заохочення до використання міжнародних електронних торговельних платформ.

По-четверте, з огляду на нові реалії потребують подальшого удосконалення існуючі в Україні норми бізнес-протоколу й ділового етикету. Зокрема, доцільно впроваджувати державні стандарти гібридного ділового протоколу, який має базуватися на офлайн- і онлайн-супроводі

міжнародних бізнес-делегацій, а також адаптивності, емпатії та повазі до соціально-гуманітарного контексту.

Зрештою, по-п'яте, посиленої уваги вимагає також сфера корпоративної соціальної відповідальності. Логічним виглядає заохочення з боку держави міжнародних бізнес-проектів з елементами КСВ, що підтримують локальні спільноти, гуманітарні ініціативи і збройні сили. Доречним є також запровадження державних програм співфінансування для компаній, що інтегрують КСВ у міжнародні комерційні контракти.

Висновки. Повномасштабна російсько-українська війна зумовила значні трансформації в зовнішньоекономічній діяльності України. Такі зміни торкнулися у тім числі й міжнародних бізнес-контактів за участю національних й іноземних суб'єктів господарювання. Проведений теоретичний аналіз дав змогу встановити характерні особливості в діяльності компаній під час організації і проведення ділових переговорів з іноземними партнерами, укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів, протокольного супроводу міжнародного співробітництва та імплементації корпоративної соціальної відповідальності в умовах вразливого соціально-гуманітарного контексту.

З урахуванням наведених особливостей була сформульована низка рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародних бізнес-контактів в умовах воєнного конфлікту, що триває. Конкретизація таких порад передбачає розбудову інфраструктури безпеки для міжнародних ділових комунікацій, удосконалення існуючого правового поля задля приведення його до відповідності вимогам нових військово-політичних реалій, активізацію процесів діджиталізації з метою полегшення ведення бізнесу в Україні, а також оптимізацію норм бізнес-протоколу та ділової етики.

Слід підкреслити, що ми цілком усвідомлюємо обмеженість нашої праці, яка носить суто концептуальний, оглядовий характер. Разом з тим, виокремлені та узагальнені особливості міжнародних бізнес-контактів в Україні під час війни мають стати основою для подальшого емпіричного аналізу, зокрема якісних і кількісних досліджень у зазначеній сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade (February, 2025). URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Grigorenko Y. Ukrainian economy in 2024 was 23% below pre-war levels. *GMK Center*. 2025. URL: <https://gmk.center/en/infographic/ukrainian-economy-in-2024-was-23-below-pre-war-levels/?utm> (дата звернення: 22.05.2025).
3. Антонюк Т. Прямі збитки України через війну сягнули \$170 млрд. Оцінка KSE Institute. *Forbes*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukraini-cherez-viynu-syagnuli-170-mlrd-otsinka-kse-institute-14022025-27193> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Belhoste N., Dimitrova A. Downward spiral of firms' political strategies in conflict zones: A process analysis of an MNE's operations during an active civil war. *Journal of World Business*. 2025. Vol. 60 (4). P. 1-17.
5. Owens M. Exploiting Bullets: International Business and the Dynamics of War. *Critical Perspectives on International Business*. Sheffield: SHURA, 2021. 56 p.
6. Steinbach S. The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*. 2023. Vol. 226. 111075.
7. Момот В. Є., Литвиненко О. М. Моделювання змін активності вітчизняного бізнесу за умов війни. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 173-189.
8. Kulikov V., Simanovsky M. Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*. 2023. Vol. 46 (1). P. 1-23.
9. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2025. Vol. 68 (1). P. 67-81.
10. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32 (1). e12513.

11. Європейський Союз та Україна завершують переговори щодо нових умов торгівлі. *UkrAgroConsult*. 2025. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yevropejskyj-soyuz-ta-ukrayina-zavershuyuty-peregovory-shhodo-novyh-umov-torgivli> (дата звернення: 17.04.2025).
12. Perepelynska O. Ukraine: Force Majeure and Contractual Obligations. *CEE Legal Matters*. 2022. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/19649-ukraine-force-majeure-and-contractual-obligations?utm> (дата звернення: 07.04.2025).
13. Богатир В. Міжнародне юридичне представництво України: аналіз співпраці з іноземними юридичними фірмами. *Окрема Думка*. 2025. URL: <https://www.okremadumka.com/2025/05/19/міжнародне-юридичне-представництво/?utm> (дата звернення: 11.04.2025).
14. The Effects of the Military Conflict in Ukraine on Supply Contracts. URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2022/03/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts.pdf?utm> (дата звернення: 04.04.2025).
15. Cohn C. Broker McGill offers property war reinsurance for Ukraine. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/broker-mcgill-offers-property-war-reinsurance-ukraine-2025-01-09/?utm> (дата звернення: 11.05.2025).
16. Harmash O. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
17. Опацька С. Катастрофи поки немає, але підприємці тримаються завдяки надзусиллям. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374> (дата звернення: 28.04.2025).
18. Ukrainian Employers and Safety Rules During Attacks (March, 2024). URL: <https://www.transatlanticlaw.com/content/ukrainian-employers-and-safety-rules-during-attacks/?utm> (дата звернення: 12.05.2025).
19. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiyni-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (дата звернення: 09.05.2025).
20. Khaki nation: Ukraine dresses for war (November, 2022). URL: <https://www.france24.com/en/live-news/20221110-khaki-nation-ukraine-dresses-for-war> (дата звернення: 16.05.2025).
21. Jamali D., Mirshak R. Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 93. P. 443-464.
22. Uvarova O., Saprykina M. Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study. UNDP. 2023. 77 p.

References

1. UNDP (2025). Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm> (Accessed: 14.03.2025).
2. Grigorenko, Y. (2025). Ukrainian economy in 2024 was 23% below pre-war levels. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/en/infographic/ukrainian-economy-in-2024-was-23-below-pre-war-levels/?utm> (Accessed: 22.05.2025).
3. Antoniuk, T. (2025). Priami zbytky Ukrainy cherez vijnu siahnuly \$170 mlrd. Otsinka KSE Institute [Ukraine's direct losses due to the war reached \$170 billion. Assessment by the KSE Institute]. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukraini-cherez-viynu-syagnuli-170-mlrd-otsinka-kse-institute-14022025-27193> (Accessed: 20.04.2025). (in Ukr).
4. Belhoste, N., Dimitrova, A. (2025). Downward spiral of firms' political strategies in conflict zones: A process analysis of an MNE's operations during an active civil war. *Journal of World Business*, 60 (4), 1-17.
5. Owens, M. (2021). Exploiting Bullets: International Business and the Dynamics of War. *Critical Perspectives on International Business*. Sheffield: SHURA, 56.
6. Steinbach, S. (2023). The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*, 226, 111075.
7. Momot, V. Y., Lytvynenko, O. M. (2023). Modeliuvannia zmin aktyvnosti vitchyznianoho biznesu za umov vijny [Modelling changes in domestic business activity under conditions of war]. *Akademichnyj ohliad*, 2 (59), 173-189. (in Ukr).

8. Kulikov, V., Simanovsky, M. (2023). Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*, 46 (1), 1-23.
9. Kostruba, A. (2025). Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*, 68 (1), 67-81.
10. Opatska, S., Johansen, W., Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (1), e12513.
11. UkrAgroConsult (2025). Yevropejs'kyj Soiuz ta Ukraina zavershuiut' perehovory schodo novykh umov torhivli [The European Union and Ukraine are finalising negotiations on new trade terms]. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yevropejskyj-soyuz-ta-ukrayina-zavershuyuty-peregovory-shhodo-novykh-umov-torgivli> (Accessed: 17.04.2025). (in Ukr).
12. Perepelynska, O. (2022). Ukraine: Force Majeure and Contractual Obligations. *CEE Legal Matters*. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/19649-ukraine-force-majeure-and-contractual-obligations?utm> (Accessed: 07.04.2025).
13. Bohaty, V. (2025). Mizhnarodne iurydychne predstavnytstvo Ukrainy: analiz spivpratsi z inozemnyimi iurydychnymi firmami [International legal representation of Ukraine: analysis of cooperation with foreign law firms]. *Okrema Dumka*. URL: <https://www.okremadumka.com/2025/05/19/mizhnarodne-yurydychne-predstavnytstvo/?utm> (Accessed: 11.04.2025). (in Ukr).
14. Squire Patton Boggs (2022). The Effects of the Military Conflict in Ukraine on Supply Contracts. URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2022/03/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts.pdf?utm> (Accessed: 04.04.2025).
15. Cohn, C. (2025). Broker McGill offers property war reinsurance for Ukraine. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/broker-mcgill-offers-property-war-reinsurance-ukraine-2025-01-09/?utm> (Accessed: 11.05.2025).
16. Harmash, O. (2024). War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/?utm> (Accessed: 23.04.2025).
17. Opatska, S. (2024). Katastrofy poky nemaie, ale pidpriiemtsi trymaiut'sia zavdiaky nadzusylliam [There is no catastrophe yet, but entrepreneurs are holding on thanks to extraordinary efforts.]. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriiemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vpliniuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374> (Accessed: 28.04.2025). (in Ukr).
18. Transatlantic Law International (2024). Ukrainian Employers and Safety Rules During Attacks. URL: <https://www.transatlanticlaw.com/content/ukrainian-employers-and-safety-rules-during-attacks/?utm> (Accessed: 12.05.2025).
19. KМУ (2024). Uriad skhvalyv Stratehiiu rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu do 2027 roku ta operatsijnyj plan zakhodiv na 2024-2027 roky [The government approved the Small and Medium-Sized Business Development Strategy until 2027 and the operational plan of measures for 2024-2027]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (Accessed: 09.05.2025). (in Ukr).
20. France 24 (2022). Khaki nation: Ukraine dresses for war. URL: <https://www.france24.com/en/live-news/20221110-khaki-nation-ukraine-dresses-for-war> (Accessed: 16.05.2025).
21. Jamali, D., Mirshak, R. (2010). Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *Journal of Business Ethics*, 93, 443-464.
22. Uvarova, O., Saprykina, M. (2023). Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study. UNDP, 77.

ROMASHCHENKO Taras

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and International Economic Relations Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ROMASHCHENKO Kateryna

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and International Economic Relations
Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

TSOKALO Oleg

Postgraduate student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**SPECIFIC FEATURES OF INTERNATIONAL BUSINESS CONTACTS IN WARTIME: THE
CASE OF UKRAINE**

Introduction. *The full-scale Russian invasion of Ukraine directly affected the functioning of international business. Today, all enterprises and companies operating in Ukraine-controlled territory face numerous challenges, including security risks, damaged infrastructure, disrupted supply chains, and extremely unpredictable conditions for doing business. However, despite the massive challenges of wartime, Ukraine's economy and its main actors continue to demonstrate impressive resilience to shocks. In this context, the study of the specific features of international business contacts in Ukraine during the war is of considerable interest, as the transformation of companies engaged in foreign economic activity and their adaptation to constant changes and challenges make a significant contribution to ensuring Ukraine's economic survival.*

Purpose – to analyse specific manifestations of the evolution of international business contacts in Ukraine, starting from the moment of the full-scale invasion in 2022.

Methods. *In the course of writing the article, the following research methods were used: content analysis, scientific generalisation, systematisation and comparison.*

Results. *The Russian-Ukrainian war has led to significant transformations in Ukraine's foreign economic activity. These changes have also affected international business contacts involving national and foreign economic actors. The theoretical analysis conducted made it possible to identify characteristic features in the activities of companies during the organisation and conduct of business negotiations with foreign partners, the conclusion and execution of international commercial contracts, the protocol support of international cooperation, and the implementation of corporate social responsibility (CSR) in a vulnerable socio-humanitarian context.*

Originality *lies in the authors' definition of international business contacts, which are understood as a comprehensive system of business relations between firms, organisations or their subsidiaries in different countries, aimed primarily at generating profit through the advantages of international division of labour and cooperation in the manufacturing, trade, investment or financial areas.*

Conclusion. *The identification and generalisation of the specific features of international business contacts in contemporary Ukraine have made it possible to develop a number of recommendations for enhancing the efficiency of international business in the context of the ongoing military conflict. These suggestions include developing a security infrastructure for international business communications, improving the existing legal framework to bring it into line with the requirements of the new military and political reality, accelerating the digitalisation process to facilitate doing business in Ukraine, as well as optimising business protocol and business ethics standards.*

Keywords: *international business contacts, specific features, business negotiations, business delegations, international commercial contracts, force majeure, digitalisation, business protocol, business etiquette, corporate social responsibility, CSR, socio-humanitarian context, war, Ukraine.*

*Одержано редакцією: 20.05.2025
Прийнято до публікації: 18.06.2025*