

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

---

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЕКОНОМІКА  
і ОРГАНІЗАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ**

**ECONOMICS AND  
ORGANIZATION OF  
MANAGEMENT**

---

ЖУРНАЛ

---

Засновано у 2007 р.

**Випуск № 4 (56) • 2024**

Вінниця • 2024

## УДК 338.24(045)

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

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

*Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 10 від 27.12.2024 р.)*

### Р е д а к ц і й н а к о л е г і я :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Періодичність видання: 4 рази на рік.*

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

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

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

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

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024

## ЗМІСТ

<b>Власенко І.В., Коцера Н.В., Солоненко А.В.</b> .....	4
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬО ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВЕРЕДАЙНИ	
<b>Дегтярь Д.В., Якимова Н.С.</b> .....	12
ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ ІТ-КОМАНДАХ: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РІЛЬ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ	
<b>Іонін Є. Є., Загородний В. М.</b> .....	20
ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ	
<b>Макогін З.Я., Атаманчук З.А., Дідович І.І.</b> .....	33
ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ	
<b>Марченко О.Ю.</b> .....	42
МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВАГИ ЗЕЛЕНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	
<b>Поліщук О.Т., Поліщук О.А.</b> .....	53
ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ	
<b>Таранич О.В., Якимова Н.С., Лігус Г.М.</b> .....	65
КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	
<b>Федорчук В.В.</b> .....	79
АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ	
<b>Хаджинов І.В., Жереб В.В.</b> .....	87
ВПЛИВ ВСТУПУ УГОРИНИ ДО ЄС НА ВАРТІСТЬ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ	
<b>Петренко Д.О.</b> .....	95
ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ЗАЯВОК НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СПОЛУЧЕНОМУ РИНКУ «НА ДОБУ НАПЕРЕД»	
<b>Сегеда С.А., Третяк І.В.</b> .....	102
СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ	
<b>Дороніна О.А., Тюрін Є.Є.</b> .....	118
ДИЗАЙНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<b>Бурлака О.С.</b> .....	129
ВИВЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ	

DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.1

УДК 339.5

JELClassification: F 17

**Власенко І.В.**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та торгівельного підприємництва

Приватний вищий навчальний заклад

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

<https://orcid.org/0000-0002-3909-1179>

e-mail: vlasenkoivol@gmail.com

**Коцераба Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри оподаткування та фінансів

Приватний вищий навчальний заклад

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

<https://orcid.org/0000-0001-5161-3182>

e-mail: nata03198630@gmail.com

**Солоненко А.В.**

викладач

Структурний підрозділ «Фаховий коледж конструювання одягу»

<https://orcid.org/0009-0005-8948-1270>

e-mail: 9881994@gmail.com

**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Розглянуто динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки та показано, що разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт. Проаналізовано обсяг зовнішньоторговельних операцій з основними партнерами України а також дана характеристика товарної структури зовнішньої торгівлі України за 2021-2023 роки. Показано, що в експорті значно переважає продукція сільського господарства а також продовольчі товари. Показано, що у 2023 році в Україні спостерігався значний дефіцит торгівлі товарами на суму 26,4 млрд доларів. Його спричинили два ключові фактори – проблеми в логістиці і потреби оборони. Проаналізовано обсяг експортно-імпортних операцій товарів за регіонами України. Розглянуто основні завдання для успішного розвитку міжнародної торгівлі України. Серед першочергових є підготовка норм, які визначають юридичні основи зовнішньоекономічної діяльності, та їх регулювання; визначення режиму експорту, правил ввезення та вивезення товарів; прийняття заходів щодо захисту інтересів держави для участі у ЗЕД. Однією з головних задач, які стоять на шляху подолання проблем у міжнародній торгівлі є збільшення закупівель ліцензій на новітні технології, обладнання та машини для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств-виробників. Окрім того, важливим є спрощення проходження митного контролю сировиною, яка необхідна для виробництва вітчизняних товарів першочергового значення. Не менш вагомим є також забезпечення компетентності фахівців, які беруть участь у міжнародній торгівлі.*

**Ключові слова:** зовнішньо-економічна діяльність, експорт товарів, імпорт товарів, зовнішньоторговельний баланс, економічна безпека

Рис.1, Табл.3, Літ.13.

**Vlasenko I.V.**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Trade  
Entrepreneurship

Private Higher Educational Institution  
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship  
<https://orcid.org/0000-0002-3909-1179>  
e-mail: vlasenkoivol@gmail.com

**Kotseruba N.V.**

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Taxation and Finance

Private Higher Educational Institution  
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship  
<https://orcid.org/0000-0001-5161-3182>  
e-mail: nata03198630@gmail.com

**Solonenko A.V.**

Teacher  
Structural unit "Professional College of Clothing Design"  
<https://orcid.org/0009-0005-8948-1270>  
e-mail: 9881994@gmail.com

## STATE AND PROSPECTS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS

*For Ukraine, foreign economic activity has always been an important component of the successful development of the state, its economy and society. Today, the role of foreign trade is growing in connection with Ukraine's desire to join the European Union, establish mutually beneficial trade with EU countries, take a worthy place in economic integration processes, and prove itself as a reliable and worthy partner.*

*Examining the dynamics of the ratio of export and import of Ukraine in recent years, it becomes obvious that along with the growth of the volume of export-import operations, imports into Ukraine in recent years have been chronically ahead of exports, and their difference sometimes reaches 8% of GDP. In the product structure of exports, it is possible to note a significant predominance of agricultural products and food products.*

*In addition to grain, other goods, in particular metal, are also exported this way. After the launch of the alternative sea corridor, the export of products of this group increased. Ukraine increased its export by container transportation +86% by rail transport and +36% by road. It is now the most efficient mode of transport for value-added products.*

*During 2021-2023, a negative balance was noted for the main groups of goods in the commodity structure of Ukraine's foreign trade.*

*With the joint efforts of the Ukrainian Government and international partners, exports by sea transport are also increasing. In December 2023, compared to November, this indicator increased by a third and amounted to 7 million 340 thousand tons of cargo. In general, in 2023, Ukraine exported by sea almost 1 million tons more than in 2022. For the successful development of international trade, an extremely important task is the preparation of norms that determine the legal basis of foreign economic activity and their regulation; determination of export regime, rules of import and export of goods; adoption of measures to protect the interests of the state for participation in the FEZ.*

*One of the main tasks that stand in the way of overcoming problems in international trade is to increase the purchase of licenses for the latest technologies, equipment and machines to increase the competitiveness of domestic manufacturing enterprises. In addition, it is important to simplify the passage of customs control of raw materials, which are necessary for the production of domestic goods of primary importance.*

*Ensuring the competence of specialists participating in international trade is no less important.*

*In today's conditions, when Ukraine aspires to join the European Union, it is important to focus efforts on increasing the competitiveness of domestic producers. For this, it is necessary to gradually*

*move away from the export of food and agricultural products, which account for almost two-thirds of Ukraine's exports, to the production and export of goods with a high added value. The civilized world seeks stabilization and successful development of international trade. Ukraine remains a sovereign participant in this process. Ukraine, even in conditions of war, supplies strategically important products to world markets, imports goods that are necessary for the modernization of the economy, the military-industrial complex and to meet the needs of the population.*

**Keywords:** *foreign economic activity, export of goods, import of goods, foreign trade balance, economic security*

**Постановка проблеми.** Для України зовнішньоекономічна діяльність завжди була вагомим складовим успішного розвитку держави, її економіки та суспільства. Сьогодні роль зовнішньої торгівлі зростає у зв'язку з прагненням України приєднатися до Європейського Союзу, налагодити взаємовигідну торгівлю з країнами ЄС, посісти гідне місце в економічних інтеграційних процесах та зарекомендувати себе як надійного і гідного партнера.

Міжнародні господарські зв'язки сьогодні є першочерговими чинниками економічного зростання країни, ефективного національного виробництва, виступаючи механізмом налагодження зовнішньоторговельної діяльності.

Протягом останніх трьох років соціально-економічне становище нашої держави погіршилось через повномасштабне військове вторгнення РФ. З огляду на це, важливим є аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України умовах війни а також лібералізації відносин з ЄС. На сьогодні ЄС є провідним партнером України як з експорту товарів (62,7 %), так і з імпорту (51,4 %). Проте, майже дві третини експорту України припадає на постачання продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції [1].

В умовах сьогодення зміни в економічній діяльності відбуваються надзвичайно швидкими темпами. Важливо розуміти ситуацію в зовнішній торгівлі України для того, щоб успішно долати проблеми і вирішувати нагальні завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності України займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, в роботі Кашперської А.І., Яцюк О.В. розглянута зовнішньоекономічна діяльність підприємств України, сучасні виклики та перспективи розвитку [2]. В статті Милашко О.Г. проведено статистичне дослідження стану розвитку зовнішньої торгівлі України [3]. Основна увага в праці Мельник Т., Ковальнової М. зосереджена на дослідженні зовнішньої торгівлі України у контексті процедури спільного транзиту [4]. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств розглянуто в роботі Лопатовського В. Г., Новіцького О. В. [5]. Дуляба Н.І., Далик В.П. [6], Батракова, Т., Фоменко, С. [7] дослідили розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної економічної нестабільності.

Проблемам зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи присвячено працю Соколовської О.М. [8]. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність України змінилась з початком повномасштабного вторгнення, то у своєму дослідженні Матвеев М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. розглядають регулювання ЗЕД в умовах війни [9]. Проте, умови сьогодення змінюються надзвичайно швидкими темпами. Тому дослідження різних аспектів зовнішньоекономічної діяльності України не втрачає своєї актуальності.

**Метою роботи** є аналіз експортно-імпортних операцій та виявлення перспектив розвитку зовнішньої торгівлі України на сучасному етапі.

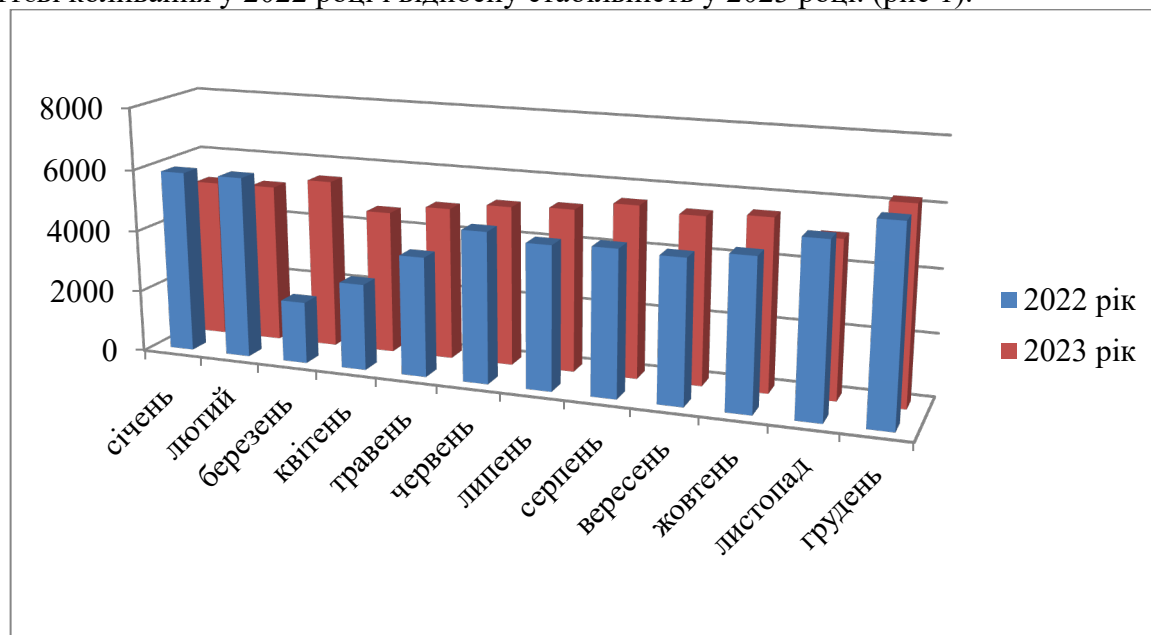
**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки стає очевидним, що разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорту в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8% ВВП [10]. Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,80 (у 2021р. – 0,93) (табл.1).

**Таблиця 1 - Зовнішньоторговельний баланс України з 2019 по 2023 (млн. грн.)**

Рік	Номинальний ВВП за рік	експорт товарів та послуг	% ВВП	Імпорт товарів та послуг	% ВВП	Сальдо (експорт – імпорт)	% ВВП
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
2022	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8
2023	6537825	1868904	28.6	-3237014	-49.5	-1368110	-20.9

Так, у 2022р. експорт товарів становив 44148,8 млн.дол. США, або 64,9% порівняно із 2021р., імпорт – 55273,5 млн.дол., або 75,9%. Негативне сальдо склало 11124,7 млн.дол. (у 2021р. також негативне – 4770,8 млн.дол.).

Як видно, найбільшу частку в міжнародній торгівлі України займає імпорт товарів. Розглядаючи імпорт товарів протягом 2022-2023 років щомісячно, можна відмітити суттєві коливання у 2022 році і відносну стабільність у 2023 році. (рис 1).

**Рисунок 1 - Імпорт товарів, 2022-2023 рр.**

Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 233 країн світу.

У 2023 році найбільший імпорт був з таких країн:

Китай ввезено товари на 10,4 млрд доларів;

Польща – на 6,6 млрд доларів;

Німеччина – на 4,9 млрд доларів.

А найбільший експорт із України був таким:

Польща – на 4,7 млрд доларів;

Румунія – на 3,7 млрд доларів;

Китай – на 2,4 млрд доларів.

Із усіх товарів, які було ввезено, 65% стосуються таких категорій:

машини, устаткування та транспорт – на 19,8 млрд доларів;

продукція хімічної промисловості – на 11 млрд доларів;

паливно-енергетичні товари – на 10,3 млрд доларів.

Водночас до трійки найбільш експортованих товарів потрапили:

продовольчі товари – на 21,8 млрд доларів;

метали та вироби з них – на 3,9 млрд доларів;

машини, устаткування та транспорт – на 2,9 млрд доларів.

Якщо розглянути товарну структуру експорту та імпорту товарів, то можна відмітити значне переважання в експорті продукції сільського господарства а також продовольчих товарів (табл.2).

**Таблиця 2 – Динаміка змін товарної структури зовнішньої торгівлі товарами України у 2021-2023 роках**

Продукція	Рік								
	2021			2022			2023		
	експорт	імпорт	сальдо	експорт	імпорт	сальдо	експорт	імпорт	сальдо
Продовольчі товари та с/г продукція	27,71	7,741	19,97	23,41	5,955	17,45	21,85	6,95	14,9
Мінеральні продукти	7,63	0,638	6,992	3,28	0,31	2,97	1,96	0,27	1,7
Паливно-енергетичні товари	0,784	14,93	-14,2	1,06	17,06	-16,0	0,39	10,34	-9,95
Продукція хімічної промисловості, каучук	3,921	14,45	-10,6	1,76	9,56	-7,8	1,145	11,04	-9,9
Шкірсировина, хутро та вироби до них	0,166	0,3	-0,14	0,105	0,241	-0,13	0,078	0,258	-0,18
Деревина та целюлозно-паперові вироби	2,541	1,55	0,99	2,166	0,96	1,2	1,71	1,013	0,7
Текстиль, текстильні вироби, взуття	1,055	3,233	-2,2	0,847	3,06	-2,21	0,407	2,881	-2,48
Вироби з каміння, скла, кераміка	0,568	0,943	-0,37	0,301	0,66	-0,36	0,293	0,689	-0,4
Метали та вироби з них	15,992	4,36	11,6	6,006	2,6	3,41	3,888	3,356	0,53
Машини, устаткування та транспорт	6,118	23,25	-17,1	4,217	15,98	-11,8	2,853	19,82	-17,0
Інші товари	1,603	1,77	-0,16	1,038	3,13	-2,07	1,39	6,841	-5,45
Разом	68,08	73,16	-5,21	44,19	59,51	-15,3	35,964	63,46	-27,1

Протягом 2021 -2023 років відмічалось негативне сальдо за основними групами товарів у товарній структурі зовнішньої торгівлі України.

За підсумками 2023 року в Україні зросли обсяги експорту та склали майже 100 млн тонн товарів, а це на 112 тисяч тонн більше, ніж у 2022 році. Але у вартісному вимірі показник впав на 18,7% або 35,8 млрд доларів США. У 2023 році порівняно з 2022 роком обсяги зросли на 11%, а грошові надходження на 7%. Також 2022 року Україна в 1,7 раза більше експортувала цукру [13].

За більшістю експортних статей українська економіка у 2023 році втратила у виручці. Так, наймасовіший за обсягом експортний товар, кукурудза, при фізичному зростанні на 5% у грошах приніс на 16,8% менше, ніж у 2022 році. У 2023 році з України вивезли 26,2 млн тонн цієї зернової культури [12].



Спільними зусиллями українського Уряду та міжнародних партнерів зростає й експорт морським транспортом. У грудні 2023 року, порівняно з листопадом, цей показник збільшився на третину та склав 7 млн 340 тисяч тонн вантажів. Загалом за 2023 рік морем Україна вивезла майже на 1 млн тонн більше, ніж у 2022 році. Крім зерна, цим шляхом експортують й інші товари, зокрема метал. Після запуску альтернативного морського коридору зріс експорт виробів цієї групи. Так, у грудні, порівняно з листопадом, зріс показник вивезення напівфабрикатів на 40% та прокату плоского на 45,3% [11].

Натомість експорт автомобільним транспортом й далі скорочується. Головна причина – польське блокування кордонів. У грудні, порівняно з листопадом, показник впав на 18,3%, але за підсумками року втрати незначні – лише -0,7%. Україна наростила експорт контейнерними перевезеннями +86% залізничним транспортом і +36% автомобільним. Зараз це найбільш ефективний вид транспорту для продукції з доданою вартістю.

На відміну від експорту, імпорт у грошовому вимірі у 2023 році зріс та склав 62,2 млрд доларів США [12]. Найбільше Україна завозила палива на 7,8 млрд доларів США, «різне» на 3,7 млрд доларів США, лікарські засоби на 1,7 млрд доларів, БПЛА на 681 млн доларів. Також у вагомих позиціях імпорту – автомобілі, добрива та засоби захисту рослин [13]. У 2023 році в Україні спостерігався значний дефіцит торгівлі товарами на суму 26,4 млрд доларів. Його спричинили два ключові фактори – проблеми в логістиці і потреби оборони у 2023 році.

Якщо розглянути обсяги експорту-імпорту товарів за регіонами у 2022 році, то видно, що найбільшу частку в експорті склали Дніпропетровська (14,2 %), Львівська (6,9 %), Запорізька (6,4%), Одеська (5,4 %) та Київська (4,7 %) області (табл. 3).

**Таблиця 3 - Обсяги експорту-імпорту товарів за регіонами у 2022 році**

Регіон	Експорт			Імпорт		
	кількість підприємств	вартість, млн. дол. США	відсотків до загального обсягу	кількість підприємств	вартість, млн. дол. США	відсотків до загального обсягу
Україна	16633	44135,6	100,0	29863	55295,71	100,0
Вінницька	734	1600,5	3,6	654	622,8	1,1
Волинська	486	1065,7	2,4	893	2034,2	3,7
Дніпропетровська	1182	6250,8	14,2	2451	3951,6	7,1
Донецька	112	284,2	0,6	157	139,1	0,3
Житомирська	584	718,1	1,6	482	1206,0	2,2
Закарпатська	507	1970,4	4,5	758	1645,4	3,0
Запорізька	412	2808,7	6,4	592	1195,4	2,2
Івано-Франківська	428	684,5	1,6	523	598,0	1,1
Київська	1008	2095,7	4,7	1934	3621,1	6,5
Кіровоградська	340	873,2	2,0	288	249,5	0,5
Луганська	20	8,7	0,0	29	12,3	0,0
Львівська	1280	3024,8	6,9	2830	5387,5	9,7
Миколаївська	314	1642,9	3,7	320	733,5	1,3
Одеська	1096	2400,1	5,4	1688	2132,5	3,9
Полтавська	403	1867,0	4,2	552	1201,5	2,2
Рівненська	413	744,2	1,7	533	550,9	1,0
Сумська	349	723,7	1,6	282	582,5	1,1
Тернопільська	320	780,4	1,8	453	518,9	0,9
Харківська	1059	879,7	2,0	1731	1252,9	2,3
Херсонська	110	57,0	0,1	116	36,8	0,1
Хмельницька	388	780,2	1,8	541	707,5	1,3
Черкаська	489	1293,9	2,9	513	607,0	1,1
Чернівецька	315	286,6	0,6	386	486,3	0,9
Чернігівська	433	717,5	1,6	323	300,4	0,5

Для успішного розвитку міжнародної торгівлі вкрай важливим завданням є підготовка норм, які визначають юридичні основи зовнішньоекономічної діяльності, та їх регулювання; визначення режиму експорту, правил ввезення та вивезення товарів; прийняття заходів щодо захисту інтересів держави для участі у ЗЕД.

Однією з головних задач, які стоять на шляху подолання проблем у міжнародній торгівлі є збільшення закупівель ліцензій на новітні технології, обладнання та машини для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств-виробників. Окрім того, важливим є спрощення проходження митного контролю сировиною, яка необхідна для виробництва вітчизняних товарів першочергового значення. Не менш вагомим є також забезпечення компетентності фахівців, які беруть участь у міжнародній торгівлі.

**Висновки.** В умовах сьогодення, коли Україна прагне приєднатися до Європейського союзу важливим є спрямування зусиль на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Для цього необхідно поступово відходити від експорту продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції на які припадає майже дві третини експорту України до виробництва та експорту товарів з високою доданою вартістю. Цивілізований світ прагне стабілізації та успішного розвитку міжнародної торгівлі. Україна залишається суверенним учасником цього процесу. Наша держава навіть в умовах війни, постачає стратегічно важливу продукцію на світові ринки, імпортує товари, які необхідні для модернізації економіки, військово-промислового комплексу та для задоволення потреб населення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішня торгівля України: актуальні напрями та перспективи на 2024 рік. ALLY Logistic. 24.01.2024. URL: <https://allylogistic.com/зовнішня-торгівляукраїни-актуальні/>
2. Кашперська А.І., Яцюк О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2024. № 5. С. 32-42. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>
3. Милашко О.Г. Статистичне дослідження стану розвитку зовнішньої торгівлі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1 (76). С. 191–202. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.191-202](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.191-202)
4. Мельник Т., Ковальова М. Зовнішня торгівля України у контексті процедури спільного транзиту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 4–17. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)01](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)01)
5. Лопатовський В. Г., Новіцький О. В. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139–146. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>
6. Дуляба Н.І., Далик В.П. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8358> (дата звернення: 26.02.2023).
7. Батракова, Т., & Фоменко, С. (2023). Сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах економічної нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4 (04), 56-62. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-10>
8. Соколовська О.М. Проблеми зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1(38). С. 97-102.
9. Матвеев М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5. С. 232–245. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245)
10. Зовнішня торгівля товарами України у 2023 році. Дія.Бізнес. Експортний напрям. 10.01.2024. URL: [https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia\\_torgivlia\\_tovarami\\_ukraini\\_u\\_2023\\_rotsi](https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia_torgivlia_tovarami_ukraini_u_2023_rotsi)

11. Економічна правда. Експорт з України під час війни: як змінилась структура поставок української продукції за кордон. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/> (дата звернення: 28.02.2023).

12. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля товарами за 2023 рік». Державна служба статистики України. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ukrstat.gov.ua%2Fexpress%2Fexpr2024%2F02%2F04.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

13. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. Зовнішня торгівля. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 27.02.2023).

## REFERENCES

1. Foreign trade of Ukraine: current trends and prospects for 2024. ALLY Logistic. 01/24/2024. URL: <https://allylogistic.com/зовнішня-торгівляукраїни-актуальни/>

2. Kashperska A.I., Yatsyuk O.V. Foreign economic activity of enterprises: modern challenges and prospects for development. *Business-inform*. 2024. No. 5. P. 32-42. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>

3. Mylashko O.G. Statistical study of the state of development of foreign trade of Ukraine. *Bulletin of social and economic research*. 2021. No. 1 (76). P. 191–202. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.191-202](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.191-202)

4. Melnyk T., Kovaleva M. Foreign trade of Ukraine in the context of the common transit procedure. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2023. No. 5. P. 4–17. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)01](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)01)

5. Lopatovsky V. G., Novitsky O. V. Strategic guidelines for increasing the efficiency of export-import operations in the system of ensuring the economic security of enterprises. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 4. P. 139–146. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>

6. Dulyaba N.I., Dalyk V.P. Development of Ukraine's foreign trade in the context of global instability. *Effective economy*. 2020. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8358> (access date: 02/26/2023).

7. Batrakova, T., & Fomenko, S. (2023). Current state of Ukraine's foreign trade in the context of economic instability. *Digital Economy and Economic Security*, (4 (04), 56-62. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-10>

8. Sokolovska O.M. Problems of foreign trade of Ukraine and its regions in the context of the world crisis. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2020. No. 1(38). P. 97-102.

9. Matveyev M. E., Lebedchenko V. V., Gaidai G. G. Regulation of foreign economic activity in wartime. *Scientific Perspectives*. 2022. No. 5. P. 232–245. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245)

10. Foreign trade of goods of Ukraine in 2023. *Action. Business. Export direction*. 01/10/2024. URL: [https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia\\_torgivlia\\_tovarami\\_ukraini\\_u\\_2023\\_rotsi](https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia_torgivlia_tovarami_ukraini_u_2023_rotsi)

11. Economic Truth. Exports from Ukraine during the war: how the structure of supplies of Ukrainian products abroad has changed. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/> (access date: 02/28/2023).

12. Express issue "Foreign trade in goods in 2023". State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ukrstat.gov.ua%2Fexpress%2Fexpr2024%2F02%2F04.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

13. National Bank of Ukraine. External Sector Statistics. Foreign Trade. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (access date: 27.02.2023)

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.2**

УДК 331.1:316.77: 004.77

JELClassification: D 74, F23, J20, L86, M12, M14

**Дегтярь Д.В.**

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0009-1571-9644

e-mail: d.dehtiar@donnu.edu.ua

**Якімова Н.С.,**

доктор економічних наук, доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-5278-1142

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

**ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ ІТ-КОМАНДАХ:  
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЛЬ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

*У статті досліджено особливості побудови ефективної комунікації в георозподілених ІТ-командах в контексті управління конфліктами та налагодження дієвого зворотного зв'язку. Визначено типові комунікативні проблеми, з якими стикаються георозподілені ІТ-команди: відмінності в часових поясах; культурні бар'єри; технологічні обмеження; відсутність невербальних підказок. Встановлено, що конфлікт у розподілених ІТ-командах часто виникає через комбінацію факторів, включаючи нечіткі очікування, нерівномірний розподіл робочого навантаження, відмінності в стилях роботи, культурні непорозуміння, порушення комунікації, різний рівень технологічної компетентності, відсутність чіткості ролей і різні пріоритети між зацікавленими сторонами та командами. Узагальнено стратегії, що можуть допомогти нівелювати ці конфлікти: встановлення чітких протоколів комунікації, тренінги з вирішення конфліктів, програми з культурної обізнаності та регулярні зустрічі. Закцентовано увагу, що після ефективного управління конфліктами для георозподілених ІТ-команд стає вкрай важливим зосередитися на механізмах зворотного зв'язку, які сприяють зростанню ефективності працівника та запобігають переростанню проблем у конфлікти. Зворотний зв'язок відіграє ключову роль у узгодженні командних цілей, підвищенні індивідуальної ефективності та забезпечує оперативне усунення помилок в роботі. Запропоновано використання наступних інструментів конструктивного зворотного зв'язку: 360-градусна система зворотного зв'язку, платформи комунікації – Slack, Microsoft Teams або електронної пошти, інструменти для співпраці – Jira, Rally або Trello, модель SBI (Ситуація, Поведінка, Вплив), прямий зворотний зв'язок (feedforward), збалансовані методи зворотного зв'язку, регулярні перевірки ефективності, забезпечення приватності та безперервності сеансів зворотного зв'язку, адаптація стилю зворотного зв'язку до індивідуальних уподобань, подальші дії після сеансів зворотного зв'язку.*

**Ключові слова:** ІТ-команда, георозподілена ІТ-команда, комунікація, управління конфліктами, зворотний зв'язок.

Рис. – 2, Літ. – 6.

**D. Dehtiar,**

Postgraduate,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0009-1571-9644

e-mail: d.dehtiar@donnu.edu.ua

**N. Yakymova,**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-5278-1142

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

## EFFECTIVE COMMUNICATION IN REMOTE IT-TEAMS: CONFLICT MANAGEMENT AND THE ROLE OF FEEDBACK

*In the article the features of building effective communication in remote IT-teams in the context of conflict management and establishing effective feedback are investigated. Typical communication problems faced by remote IT-teams are identified: differences in time zones; cultural barriers; technological limitations; lack of non-verbal cues. It is established that conflict in remote IT-teams often arises due to a combination of factors, including unclear expectations, uneven workload distribution, differences in work styles, cultural misunderstandings, communication breakdowns, different levels of technological competence, lack of clarity of roles and different priorities between stakeholders and teams. Strategies that can help to level these conflicts are summarized: establishing clear communication protocols, conflict resolution training, cultural awareness programs and regular meetings. It is emphasized that after effective conflict management, it becomes extremely important for remote IT-teams to focus on feedback mechanisms that contribute to increasing employee efficiency and preventing problems from escalating into conflicts. Feedback plays a key role in coordinating team goals, increasing individual efficiency, and ensuring prompt elimination of errors in work. The following constructive feedback tools are suggested: 360-degree feedback system, communication platforms - Slack, Microsoft Teams or email, collaboration tools - Jira, Rally or Trello, SBI model (Situation, Behavior, Impact), direct feedback (feedforward), balanced feedback methods, regular performance checks, ensuring privacy and continuity of feedback sessions, adapting the feedback style to individual preferences, follow-up after feedback sessions.*

**Keywords:** IT-team, remote IT-teams, communication, conflict management, feedback.

Fig. – 2, Ref. – 6.

**Постановка проблеми.** Розвиток віддаленої роботи та георозподілених ІТ-команд змінив індустрію, дозволивши організаціям безперервно працювати в різних часових зонах та різноманітних культурних ландшафтах. Однак подібна організація роботи може створювати додаткові проблеми та труднощі, особливо в досягненні ефективної комунікації. Проблеми в комунікації часто виникають через мовний бар'єр, різні стилі спілкування та затримки у відповідях. Крім того, культурні відмінності можуть посилити розбіжності, що призводить до конфліктів, які негативним чином впливають на моральний дух та продуктивність команди. Для подолання таких викликів організації повинні впроваджувати ефективні механізми зворотного зв'язку та проактивні стратегії вирішення конфліктів, що сприяє співпраці та розвитку високоефективних та згуртованих команд.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у дослідження питань організації роботи та побудови ефективних комунікацій георозподілених, віртуальних команд зробили такі науковці, як: М. Агуайо-Камачо [1], Б. Айвз [2], Б. Берлесон, В. Божкова, О. Виноградова, В. Гарро-Абарка [1], Р. Гренієр [3], Н. Євтушенко, О. Кир'янова [4], Т. Клір [5], Х. Лассуел, О. Літорович [6], Т. Лук'янець, С. МакДонелл [5], С. Маслаков [6], Дж. Метес [3], П. Палос-Санчес [1], А. Пауелл [2], Г. Пікколі [2], Т. Примак, К. Шенон та ін. Сьогодні дослідження питання управління конфліктами та налагодження дієвого зворотного зв'язку залишається актуальним і потребує подальшого пошуку напрямів його систематизації та узагальнення з метою визначення оптимальних стратегій для побудови ефективної комунікації в георозподілених ІТ-командах.

**Метою статті** є дослідження особливостей побудови ефективної комунікації в георозподілених ІТ-командах в контексті управління конфліктами та налагодження дієвого зворотного зв'язку.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективна комунікація є основою успішної співпраці в географічно розподілених ІТ-командах. Ці команди часто стикаються зі значними перешкодами, пов'язаними з відмінностями в часових поясах, культурними відмінностями та обмеженнями цифрових інструментів. Оскільки організації розширюють свій глобальний вплив, розуміння та усунення цих комунікативних бар'єрів має важливе значення для підвищення продуктивності та згуртованості членів команди.

Розуміння реальних наслідків комунікативних проблем є життєво важливим для їх ефективного вирішення. Досліджуючи конкретні сценарії, можна визначити типові проблеми та розробити стратегії їх подолання:

відмінності в часових поясах. Георозподілена команда у великомасштабному IT-проекті, як-от багатонаціональна команда розробки продукту, часто стикається із затримками через асинхронну комунікацію. Наприклад, у команди розробників в Україні та команди тестувальників в США можуть виникнути затримки під час передачі проекту, що призведе до подовження термінів релізу;

культурні бар'єри. Для георозподілених команд часто є характерним різноманітне культурне походження. Різниця в стилях спілкування, трудовій етиці та підходах до прийняття рішень може призвести до зниження ефективності комунікації. Наприклад, у спільному проекті розробки програмного забезпечення, в якому беруть участь працівники з Японії та Німеччини, різні стилі спілкування: прямий у Німеччині та непрямий у Японії – можуть призвести до сприйняття грубості чи нечітких інструкцій, сприяючи непорозумінням і конфліктам;

технологічні обмеження. Незважаючи на прогрес у комунікативних інструментах, такі проблеми, як нестабільне підключення до мережі Інтернет або несумісні платформи комунікації, можуть порушити комунікацію. Наприклад, стартап маркетингової платформи, який розширює свою діяльність на віддалені команди в сільських районах Південно-Східної Азії, має проблеми з незадовільною якістю підключення до Інтернету. Ця проблема часто переривала відеоконференції та затримувала вирішення критичних проблем проекту;

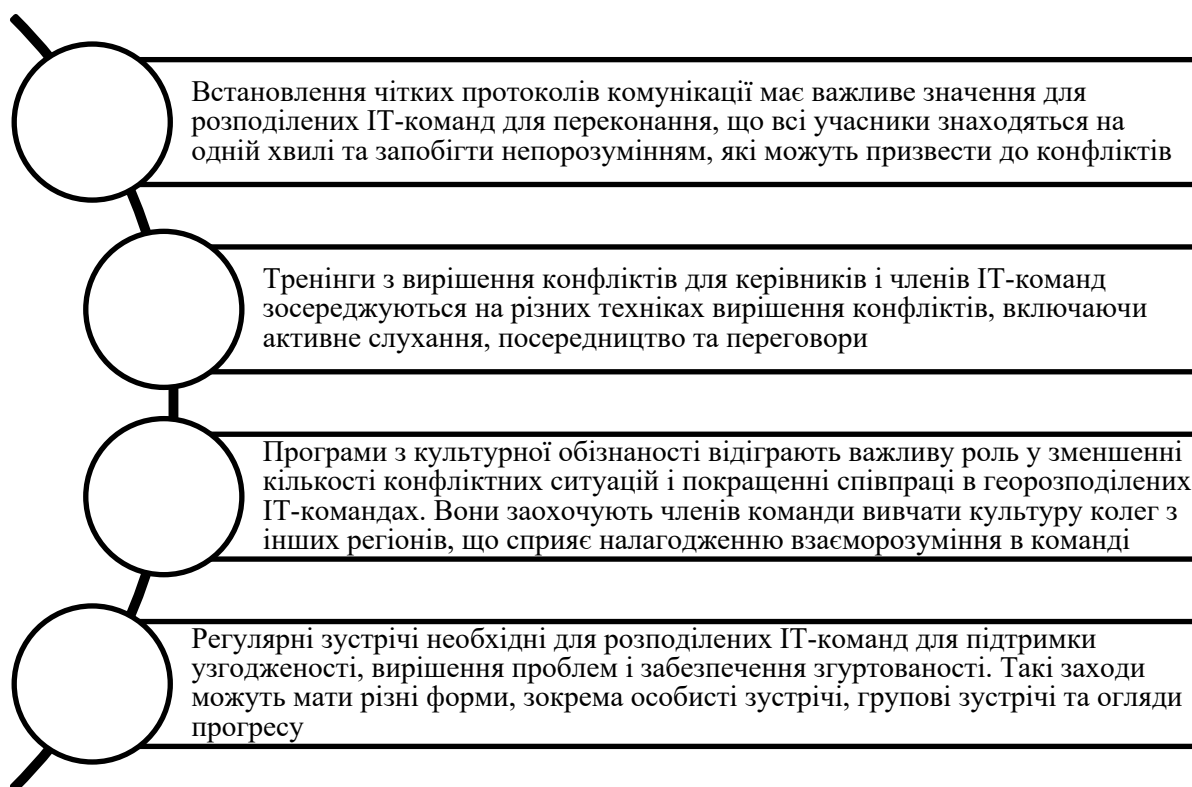
відсутність невербальних підказок. У віртуальній комунікації відсутні невербальні підказки, які присутні в очній взаємодії, що ускладнює оцінку емоцій і намірів. Наприклад, віртуальному мозковому штурму між IT-фахівцями з різних місць часто бракує миттєвості та нюансів особистих зустрічей.

Після ідентифікації комунікативних проблем, властивих георозподіленним IT-командам, очевидно, що ефективне управління конфліктами є ключовим для підтримки продуктивного робочого середовища. Непорозуміння та неправильна комунікація часто є джерелами конфліктів, і розподілені команди повинні впроваджувати стратегії для проактивного вирішення цих проблем.

*Управління конфліктами.* Конфлікт у розподілених IT-командах часто виникає через комбінацію факторів, включаючи нечіткі очікування, нерівномірний розподіл робочого навантаження, відмінності в стилях роботи, культурні непорозуміння, порушення комунікації, різний рівень технологічної компетентності, відсутність чіткості ролей і різні пріоритети між зацікавленими сторонами та командами.

Наприклад, члени команди, які працюють у різних часових поясах, можуть мати суперечливі пріоритети, і може виникнути розбіжність, якщо очікування не передані чітко з самого початку. Крім того, культурні відмінності можуть впливати на те, як люди сприймають навантаження та терміни, що призводить до почуття несправедливості чи незадоволення.

Наступні стратегії можуть допомогти нівелювати ці конфлікти: встановлення чітких протоколів комунікації, тренінги з вирішення конфліктів, програми з культурної обізнаності та регулярні зустрічі (рис. 1).



**Рисунок 1 – Стратегії управління конфліктами для георозподілених ІТ-команд**

1. Встановлення чітких протоколів комунікації має важливе значення для розподілених ІТ-команд для переконання, що всі учасники знаходяться на одній хвилі та запобігти непорозумінням, які можуть призвести до конфліктів. Для досягнення цього важливо визначити конкретні канали спілкування, такі як Slack для неформальних обговорень і Zoom для зустрічей, чітко зазначивши регламент, як та за яких умов використовувати кожен із каналів. Необхідно також створити спільний план комунікації, вказавши відповідний час відповіді для різних типів зв'язку, таких як електронні листи та миттєві повідомлення. Це допоможе встановити чіткі очікування для всієї команди.

Крім того, можна призначити контактну особу для кожної команди чи підгрупи, що зможе оптимізувати комунікацію та підвищить оперативність вирішення питань і проблем. Встановлення чітких вказівок щодо етикету зустрічі, зокрема пунктуальність, дотримання теми зустрічі та ефективне використання інструментів відеоконференцій, підвищує згуртованість команди та мінімізує плутанину. Використання асинхронного зв'язку може додатково допомогти розподіленим командам, особливо під час роботи в різних часових поясах. Це зменшує потребу в миттєвих відповідях і дозволяє членам команди вдумливо брати участь в обговоренні.

Завдяки інтеграції цих протоколів розподілені ІТ-команди можуть створити структуроване комунікативне середовище, яке зменшує затримки в комунікації, запобігає непорозумінням і підтримує продуктивність.

2. Тренінги з вирішення конфліктів для керівників і членів ІТ-команд зосереджуються на різних техніках вирішення конфліктів, включаючи активне слухання, посередництво та переговори. Активне слухання передбачає приділення повної уваги спікеру, уникнення переривання та підсумовування сказаного для забезпечення розуміння. Такий підхід допомагає запобігти неправильному тлумаченню інформації та дозволяє членам команди відчувати повагу та те, що вони почуті. Слід також звернути увагу на навички медіації, коли нейтральні сторони можуть сприяти вирішенню суперечок, забезпечуючи справедливе та безупереджене вирішення конфліктів.

Навчання переговорам допомагає членам команди знаходити взаємоприйнятні рішення під час розбіжностей, часто зосереджуючись на пошуку спільної мови та пріоритетності спільних цілей. Для підтримки цих методів проводяться рольові вправи, що моделюють загальні конфлікти, щоб дозволити членам команди практикувати стратегії розв'язання конфліктів в безпечному середовищі.

Розвиток емоційного інтелекту також є важливою частиною навчання розв'язанню конфліктів, наголошуючи на самосвідомості, співчутті та розумінні як власних емоцій, так і емоцій інших під час конфліктів. Емоційний інтелект допомагає членам команди краще орієнтуватися в емоційно насичених та стресових ситуаціях. Крім того, необхідно вивчати методи деескалації конфлікту, такі як перерви, використання заспокійливої мови та зосередження на проблемі, а не на особистостях.

Разом ці стратегії дозволяють розподіленим ІТ-командам завчасно вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивне робоче середовище.

3. Програми з культурної обізнаності відіграють важливу роль у зменшенні кількості конфліктних ситуацій і покращенні співпраці в георозподілених ІТ-командах. Такі програми заохочують членів команди вивчати культуру колег з інших регіонів, що сприяє розвитку емпатії та взаємної поваги, що призводить до покращення розуміння та більш делікатної взаємодії всередині команди. Для реалізації ефективних ініціатив з підвищення обізнаності про культуру, організації можуть проводити семінари, присвячені культурним нормам, стилям спілкування та регіональним відмінностям.

Подібні семінари можуть включати інтерактивні заходи, такі як рольові вправи, тематичні дослідження та обговорення, які надають краще уявлення та розуміння, як культурні відмінності проявляються на робочому місці. Крім того, надання таких ресурсів, як онлайн-курси або доступ до інструментів культурного навчання, таких як The Culture Factor (раніше відомий, як Hofstede Insights), може допомогти членам команди краще зрозуміти походження один одного. Такі зусилля не тільки запобігають непорозумінням, але й створюють позитивне робоче середовище, де цінуються різноманітні культурні перспективи та інтегруються в практику співпраці команди.

4. Регулярні зустрічі необхідні для розподілених ІТ-команд для підтримки узгодженості, вирішення проблем і забезпечення згуртованості. Такі заходи можуть мати різні форми, зокрема особисті зустрічі, групові зустрічі та огляди прогресу. Призначаючи періодичні зустрічі, керівники команд можуть створити структуроване середовище, де члени команди почуватимуться комфортно, обговорюючи скарги, обмінюючись новинами та з'ясовуючи цілі та інші деталі. Часті зустрічі також допомагають своєчасно виявляти потенційні конфлікти, дозволяючи лідерам команд втручатися до того, як незначні непорозуміння переростуть у серйозні суперечки.

Віртуальні зустрічі, які є короткими та цілеспрямованими, особливо ефективні для того, щоб інформувати кожного члена команди про окремі завдання та задачі та прогрес команди в цілому. Щотижневі індивідуальні зустрічі між менеджерами та їхніми прямими підлеглими сприяють створенню середовища, де працівники відчують себе почутими, а їхні проблеми розглядаються вчасно. Крім того, подібні сесії надають можливість для обговорення особистого розвитку, зворотного зв'язку та наставництва.

Використання інструментів комунікації, таких як Zoom, Microsoft Teams або Google Meet, забезпечує проведення регулярних зустрічей, незважаючи на географічну розподіленість членів команди. Крім того, важливим є підтримування послідовності цих зустрічей, щоб сприяє зміцненню довіри та надійності у команді.

Регулярні зустрічі служать проактивним заходом для врегулювання конфліктів, забезпечення чіткості цілей і сприяння культурі відкритості.

*Роль зворотного зв'язку.* Після ефективного управління конфліктами для георозподілених ІТ-команд стає вкрай важливим зосередитися на механізмах зворотного зв'язку, які сприяють зростанню ефективності працівника та запобігають переростанню проблем у конфлікти. Зворотній зв'язок відіграє ключову роль у узгодженні командних



цілей, підвищенні індивідуальної ефективності та забезпечує оперативне усунення помилок в роботі. У розподілених середовищах, де особиста взаємодія обмежена, зворотній зв'язок служить потужним інструментом для забезпечення прозорості, довіри та культури постійного вдосконалення.

Конструктивний зворотний зв'язок допомагає членам команди визначити сфери, які потребують покращення, і узгодити з цілями організації (рис. 2). Наприклад, сеанси зворотного зв'язку можна використовувати для уточнення очікувань, забезпечуючи, що всі працівники будуть в курсі справ, незважаючи на різницю в часових поясах і робочому середовищі.

Регулярні перевірки ефективності є фундаментальною частиною процесу надання зворотного зв'язку, що надають структуровані можливості керівникам і членам команди для обговорення досягнень, викликів і сфер розвитку. Такі перевірки допомагають узгодити індивідуальні внески працівників з цілями організації. Крім того, використання 360-градусної системи зворотного зв'язку є особливо цінним у розподілених середовищах, оскільки вона збирає інформацію від колег, підлеглих і керівників, забезпечуючи цілісне уявлення про продуктивність окремого працівника. Такі системи зворотного зв'язку сприяють прозорості, самосвідомості та культурі співпраці, де члени команди можуть навчатися з різних точок зору.

Крім того, вкрай важливо запровадити канали зворотного зв'язку, які вписуються в робочий процес команди. Це може включати використання інструментів та платформ комунікацій, таких як Slack, Microsoft Teams або електронної пошти для постійного зворотного зв'язку, додатково до формальних сеансів оцінки. Зворотній зв'язок має бути своєчасним і конкретним, стосуватися як успіхів, так і сфер, які потребують покращення, якомога швидше після події чи ключового етапу проекту. Встановлюючи такі механізми, організації гарантують, що зворотній зв'язок не лише постійно надається, але й стає невід'ємною частиною повсякденної діяльності, сприяючи створенню середовища для постійного навчання та розвитку.

Використання інструментів для співпраці, таких як Jira, Rally або Trello, дає змогу ІТ-командам надавати відгуки про конкретні завдання чи проекти після їх виконання, підтримуючи середовище постійного вдосконалення. Зворотній зв'язок у режимі реального часу також може допомогти зберегти імпульс під час швидкоплинних проектів, усуваючи часову затримку, яка часто супроводжує офіційні процеси зворотного зв'язку.

Однією з найефективніших методик є модель SBI (Ситуація, Поведінка, Вплив), яка допомагає забезпечити чіткий і дієвий зворотний зв'язок, розбиваючи його на три компоненти: опис конкретної ситуації, спостережуваної поведінки та впливу цієї поведінки. Така структура допомагає забезпечити об'єктивність зворотного зв'язку та зменшує ймовірність непорозумінь. Наприклад, замість слів: «Ви не були готові до зустрічі», кращим підходом буде наступна структура: «Під час учорашньої зустрічі з клієнтом (Ситуація) у вас не був готовий звіт про проект (Поведінка), що призвело до розчарування клієнта і наш прогрес затримується (Вплив)». Такий підхід робить зворотній зв'язок більш точним, конструктивним та вказує конкретні недоліки та їх наслідки.

Крім того, забезпечення приватності та безперервності сеансів зворотного зв'язку позитивним чином впливає на зміцнення довіри та створення простору прозорої комунікації. Також, зворотний зв'язок має бути конкретним і зосередженим на поведінці, а не на особистості, щоб гарантувати, що одержувач відчуває себе уповноваженим вдосконалюватися, не відчуваючи особистих нападок.

Іншим корисним підходом є прямий зворотний зв'язок (feedforward) – концепція, спрямована на майбутні вдосконалення, а не на минулі помилки. Під час feedforward-сесій керівники та члени команди спільно обговорюють потенційні вдосконалення та стратегії для покращення майбутньої продуктивності, що створює мотивуючу та орієнтовану на дії перспективу.



**Рисунок 2 – Інструменти конструктивного зворотного зв'язку для георозподілених ІТ-команд**

Використання збалансованих методів зворотного зв'язку також допомагає зробити процес конструктивним. Це передбачає висвітлення сильних сторін поряд із сферами, які потребують покращення. Початок з позитивного підкріплення дозволяє одержувачу відчути, що його цінують, що робить його більш сприйнятливим до конструктивної критики. Наприклад, зворотний зв'язок, наданий керівником ІТ-команди може мати наступний вигляд: «Ваша експертиза у високопродуктивних обчисленнях зробила великий внесок у цей проект. Однією зі сфер, над якими слід попрацювати, може бути покращення навичок презентації для більш ефективного представлення думок та пропозицій».

Адаптація стилю зворотного зв'язку до індивідуальних уподобань є ще одним ефективним прийомом. У кожного члена команди можуть бути різні способи отримання зворотного зв'язку – дехто може надавати перевагу прямим, стислим коментарям, тоді як інші можуть схилитися до більш розлогого підходу, який надає додатковий контекст. Розуміння та адаптація зворотного зв'язку відповідно до цих індивідуальних уподобань може призвести до більш позитивних результатів і кращої динаміки команди.

Подальші дії після сеансів зворотного зв'язку є важливою частиною процесу його надання. Періодична синхронізація з працівником, якому надається зворотний зв'язок, дозволяє прослідкувати, як особа прогресує на основі наданої критики та рекомендацій, продемонструвати прихильність працівника до розвитку та допомагає підтримувати підзвітність. Це також надає можливість узгодити подальші запитання чи проблеми, які можуть виникнути після первинної сесії зворотного зв'язку, гарантуючи, що працівник відчуває підтримку протягом усього шляху розвитку.

**Висновки.** Управління конфліктами та механізми зворотного зв'язку є основою ефективної комунікації в георозподілених ІТ-командах. Ефективне управління конфліктами гарантує, що непорозуміння не загострюються, зберігаючи злагодженість і продуктивність команди, тоді як надійні механізми зворотного зв'язку сприяють постійному зростанню, розвитку навичок і узгодженню з цілями команди. Використовуючи платформи для співпраці, створюючи чіткі комунікаційні протоколи, які визначають час відповіді та бажані канали, а також сприяючи культурі відкритості та взаємної поваги, організації можуть ефективно подолати виклики, пов'язані з розподіленим робочим середовищем.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Garro-Abarca V., Palos-Sanchez P., Aguayo-Camacho M. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
2. Piccoli G., Powell A., Ives, B. Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*. 2004. Vol. 17(4). P. 359–379.
3. Grenier R., Metes J. Going virtual: Moving your organization into the 21st century. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR, 1995. 320 p.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges*: Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505.
5. Clear T., MacDonell S. G. Understanding technology use in global virtual teams: research methodologies and methods. *Information and software technology*. 2011. Vol. 53, no. 9. P. 994–1011.
6. Litorovych O., Maslakov S. Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 2021, no. 1. P. 131–137.

### REFERENCES

1. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>. (in English)
2. Piccoli, G., Powell, A., Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379. (in English)
3. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Kyrianova, O. V. (2021). Upravlinnia tsyfrovymy komunikatsiyamy u virtualnykh komandakh [Managing digital communications in virtual teams]. In T. Nestorenko & T. Pokusa (Eds.), *Improving living standards in a globalized world: Opportunities and challenges* (pp. 494–505). The Academy of Management and Administration in Opole. (in Ukrainian)
4. Clear, T., MacDonell, S. G. (2011). Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. *Information and Software Technology*, 53(9), 994–1011. (in English)
5. Litorovych, O., Maslakov, S. (2021). Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 2021(1), 131–137. (in English)
6. Grenier, R., Metes, G. (1995). Going virtual: Moving your organization into the 21st century. Prentice Hall PTR. (in English)

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.3**

УДК 331.556.44:331.5:338.124.4

JELClassification: F22, J61, J68, O15, E24

**Іонін Є. Є.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Донецький національний університет ім. Василя Стуса,  
ORCID: 0000-0001-9222-1887,  
e-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua,

**Загородний В. М.**

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,  
Донецький національний університет ім. Василя Стуса  
ORCID: 0009-0002-1686-3444,  
e-mail: v.zahorodnyi@donnu.edu.ua

**ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ  
ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

*У статті розглядається вплив трудової міграції на український ринок праці під час війни. Висвітлюються масштаби міграційних потоків, які включають переміщення понад 6 мільйонів людей, та їхній вплив на економіку, структуру зайнятості та рівень безробіття. Особливу увагу буде приділено соціально-економічним наслідкам, таким як невідповідність робочих місць і кваліфікації, нестача робочої сили в стратегічних секторах і регіональні відмінності. Розглядається питання реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, з особливим наголосом на перешкодах для їх працевлаштування та способах їх подолання. Перспективами подальших досліджень є проведення довгострокового аналізу впливу трудової міграції на економічну та соціальну стабільність країни, а також інтеграція інноваційних підходів у сфері зайнятості населення.*

*На основі аналізу статистичних даних за період 2022-2024 рр. для стабілізації ринку праці запропоновано низку практичних рекомендацій, серед яких професійна перепідготовка, підтримка роботодавців, цифровізація ринку праці, регіональне перерозподіл робочої сили та створення умов для повернення трудових мігрантів. Новизна цього дослідження полягає в систематизації викликів, що постають перед українським ринком праці, та виробленні практичних рішень, спрямованих на сталий післявоєнний економічний розвиток.*

**Ключові слова:** трудова міграція, ринок праці, внутрішньо переміщені особи (ВПО), економічна трансформація, війна, післявоєнний період.

*Рис. - 4, Табл. - 4, Літ. - 15*

**Ionin, Ye. Ye.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, and Audit,

Vasyl' Stus Donetsk National University,

ORCID: 0000-0001-9222-1887,

e-mail: [ionin.iyy@donnu.edu.ua](mailto:ionin.iyy@donnu.edu.ua)

**Zagorodnyi, V. M.**

PhD Student, Vasyl' Stus Donetsk National University,

e-mail: [v.zahorodnyi@donnu.edu.ua](mailto:v.zahorodnyi@donnu.edu.ua)

## THE IMPACT OF LABOR MIGRATION ON UKRAINE'S LABOR MARKET DURING THE WAR AND PATHS TO ITS RECOVERY

*This article examines the impact of labor migration on the labor market in Ukraine during the war. It identifies the scale of migration flows, including the departure of over 6 million individuals, and their effects on the economy, employment structure, and unemployment rate. Special attention is given to the socio-economic consequences, such as professional and qualification imbalances, labor shortages in strategic sectors, and regional disparities. The issue of reintegration of internally displaced persons (IDPs) is highlighted, particularly the obstacles to their employment and ways to overcome them. Prospects for further research involve conducting a long-term analysis of the impact of labor migration on the country's economic and social stability, as well as integrating innovative approaches in the field of population employment.*

*Based on statistical data for the period 2022-2024, a number of practical recommendations are proposed for stabilizing the labor market, including professional retraining, support for employers, digitization of the labor market, regional redistribution of the workforce, and creating conditions for the return of labor migrants. The novelty of the study lies in the systematization of challenges facing the Ukrainian labor market and the development of practical solutions aimed at ensuring sustainable economic development in the post-war period.*

*Keywords: labor migration, labor market, internally displaced persons (IDPs), economic transformation, war, post-war period.*

*Fig. - 4, Tab. - 4, Lit. – 15*

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження пов'язана з постійною зміною демографічної та соціально-економічної ситуації в Україні на тлі війни, що призводить до трансформації ринку праці. Останніми роками спостерігається значне зростання міграційних потоків, зокрема в умовах збройного конфлікту, що створює додаткові виклики для національної економіки. Відтік трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих спеціалістів, знижує потенціал внутрішнього виробництва та ускладнює забезпечення потреб національного ринку праці в робочій силі. Водночас, цей процес супроводжується не лише економічними втратами, але й соціальними наслідками, такими як збільшення рівня безробіття, зростання соціальної напруги та погіршення умов праці для залишкових працівників. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного аналізу впливу трудової міграції на ринок праці України та визначення шляхів його відновлення в умовах післявоєнного періоду.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика впливу міграційних процесів на ринок праці України стала об'єктом досліджень таких науковців, як Р. Атаманюк, В. Ковальчук, В. Ковтунець, М. Крамарчук, О. Литвин і Л. Федченко. У своїх роботах вони акцентують увагу на тому, що міграція кардинально впливає на баланс попиту та пропозиції робочої сили. Переміщення працездатного населення з певним набором навичок і професійних компетенцій істотно змінює структуру ринку праці. Особливо ці процеси загострилися в умовах війни через значний відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон і масштабну внутрішню міграцію, що спричинило нові виклики у пристосуванні економіки до зміненої реальності.

Водночас у цих дослідженнях недостатньо розкрито питання реінтеграції внутрішньо переміщених осіб у післявоєнний період, їхньої адаптації до нових умов ринку праці, а також регіональних диспропорцій у впливі міграції на зайнятість.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є дослідження процесу трансформації ринку праці України у воєнний період; впливу зовнішньої та внутрішньої міграції на ринок праці; надання рекомендацій щодо стабілізації ринку праці у післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Трудова міграція та стан ринку праці перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки міграційні потоки безпосередньо впливають на

доступність і структуру робочої сили в країні. Трудова міграція може бути як відповіддю на дефіцит робочих місць та низькі умови праці, так і фактором, що посилює структурні зміни на ринку праці. Водночас, великий відтік трудових ресурсів створює дефіцит кваліфікованих працівників, що стає суттєвою проблемою для економіки, погіршуючи ефективність виробництва та підвищуючи соціальну напругу.

Питання впливу міграційних процесів на ринок праці характеризується співвідношенням громадян, що не мають роботи, та наявних вакансій (табл. 1).

Різке падіння кількості безробітних у статистиці, пояснюватися тим, що велика частка працездатного населення залишила країну. Це штучно зменшує офіційні показники безробіття, але насправді посилює дефіцит кадрів у критичних галузях.

**Таблиця 1- Навантаження на одне робоче місце**

Рік	Кількість безробітних, тис. осіб	Кількість вакансій, тис. осіб	Навантаження на 1 вільне робоче місце
2021	300,4	80,4	4
2022	278,5	30,7	9
2023	108,6	57,3	2

*Джерело:* побудовано авторами на основі [4]

Як видно з таблиці 1, навантаження на одну вакансію зросло з 4 осіб у 2021 році до 9 осіб у 2022 році, переважно через вимушену еміграцію значної частини робочої сили за кордон та зниження активності в деяких регіонах. Це призводить до «статистичного» скорочення кількості безробітних в умовах реального дефіциту робочої сили в стратегічних галузях [4]. Однак для того, щоб зрозуміти, чому при цьому знижується офіційний рівень безробіття, необхідно проаналізувати масштаби вимушеної еміграції за кордон.

Як бачимо, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, понад 6 мільйонів українців стали біженцями (табл. 2), що знайшли притулок у різних країнах Європи. Найбільше українських біженців зареєстровано в Польщі (1,546 мільйона), Німеччині (1,022 мільйона) та Чехії (474 тисячі). Ця хвиля масової міграції стала безпрецедентним викликом для європейських країн, які на знак солідарності та підтримки надають українцям житло, робочі місця та гуманітарну допомогу.

**Таблиця 2 - Кількість українських біженців, що перебуває в країнах ЄС з 24 лютого 2022 рік**

Країна	Кількість зареєстрованих біженців із України	Відсоток українських біженців від населення країни (%)
1	2	3
Чехія	473 736	4,4
Польща	1 546 354	4,1
Молдова	100 494	3,9
Естонія	41 874	3,2
Литва	72 480	2,6
Латвія	44 587	2,4
Болгарія	148 451	2,2
Словаччина	105 124	1,9
Ірландія	69 671	1,4
Німеччина	1 021 667	1,2
Австрія	90 994	1
Швейцарія	77 045	0,9

1	2	3
Румунія	102 039	0,5
Іспанія	160 287	0,3
Італія	166 467	0,3
Велика Британія	152 200	0,2
Франція	118 994	0,2
Нідерланди	85 210	0,5
Угорщина	33 316	0,3

Джерело: побудовано авторами на основі [7].

Згідно з опитуванням Центру Разумкова, «більшість українців, які виїхали за кордон, перебувають у працездатному віці: 42% - у віці 30-39 років, 29% - у віці 40-49 років; 83% опитаних мають вищу або незакінчену вищу освіту; 30% українських біженців - висококваліфіковані фахівці, 12% - кваліфіковані робітники, 14% - керівники підприємств або підрозділів, 14% - підприємці» [3]. Ситуація на ринку праці ще більше ускладнилася через вимушену міграцію українців на територію країни агресора. За даними ООН, за сім місяців війни до країн-агресорів мігрували 2,9 млн осіб. [8].

Як наслідок, масштабна трудова міграція в поєднанні з військовими руйнуваннями призвела до гострої нестачі кваліфікованої робочої сили в Україні. Для того, щоб краще зрозуміти вплив цієї ситуації на ринок праці, необхідно проаналізувати зміни в рівнях зайнятості та безробіття, а також визначити фактори, що формують професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили. Вплив трудової міграції також відображається у зміні динаміки безробіття та скороченні можливостей працевлаштування для резидентного населення.

З огляду на ці фактори, рекомендується приділяти більше уваги аналізу зайнятості - оцінці рівня зайнятості та безробіття на регіональному рівні та визначенню факторів, що впливають на створення робочих місць, а також професійно-кваліфікаційної структури робочої сили.

Різке зменшення кількості вакансій у 2022 р. (з 01.02. по 05.04.) в 6,8 разів є прямим наслідком міграції та релокації підприємств (рис.1). Міграція працівників як зовнішня, так і внутрішня призвела до нерівномірного розподілу вакансій, залишивши деякі регіони без достатнього людського ресурсу для відновлення економічної діяльності.

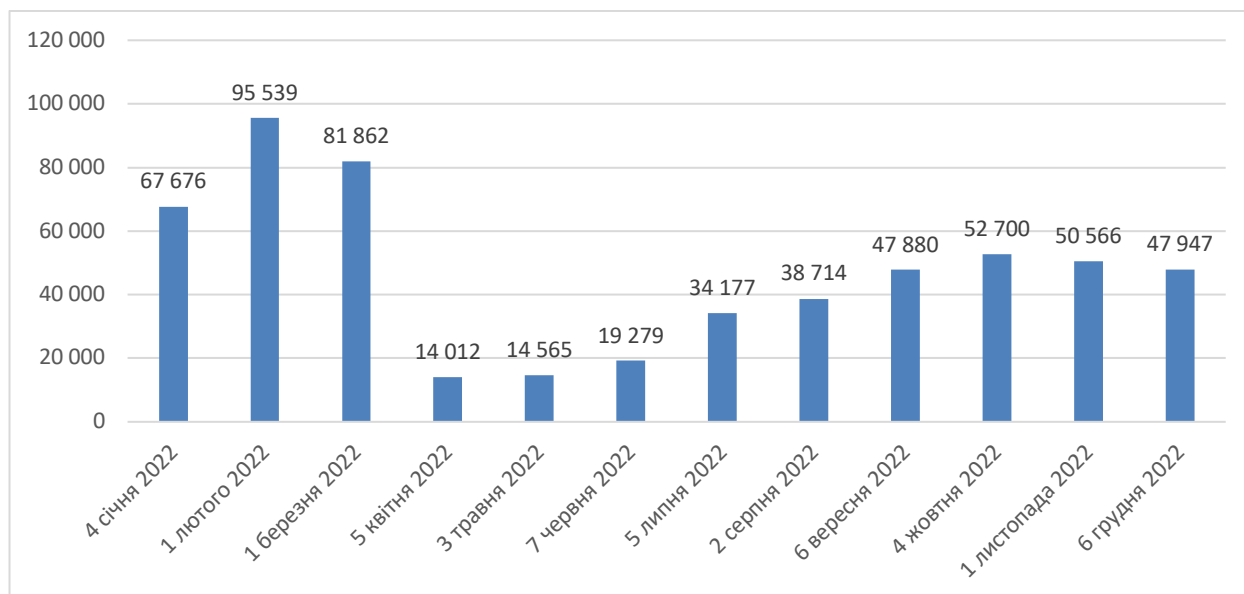


Рисунок 1 - Кількість вакансій на сайті Work.ua, за 2022 рік

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Втрата багатьох досвідчених фахівців призвела до змін у структурі зайнятості: у деяких секторах виникла гостра нестача робочої сили, а кількість низькокваліфікованих або сезонних працівників зростає.

Як видно з таблиці 2, значна частина населення виїхала до країн, які потребують кваліфікованої та висококваліфікованої робочої сили. Водночас в Україні відбувається часткова реструктуризація ринку праці, оскільки на ньому залишаються працівники з різною професійною кваліфікацією або ті, хто був змушений змінити сферу діяльності.

Для розуміння цих змін доцільно звернутися до даних за період 2022-2023 рр., які відображають розподіл працівників за секторами та професійними категоріями (табл. 3) і дозволяють виявити основні тенденції трансформації ринку праці під впливом трудової міграції.

**Таблиця 3 - Вплив трудової міграції на структуру зайнятості в Україні за видами економічної діяльності та професійними групами (2022–2023 рр.)**

Вид економічної діяльності	2022, %	2023, %	Професійна група	2022, %	2023, %
Торгівля та ремонт	20,2	16,03	Працівники торгівлі та послуг	19,1	19,98
Переробна промисловість	17,9	19,76	Найпростіші професії	18,1	19,98
Державне управління та оборона	9,3	10,10	Фахівці	13,7	14,49
Освіта	8,2	8,44	Робітники з обслуговування устаткування та машин	11,9	9,79
Сільське та рибне господарство	7,9	10,47	Кваліфіковані робітники	10,9	10,99
Охорона здоров'я та соціальна допомога	7,7	8,97	Професіонали	9,1	7,99
Транспорт	5,8	6,73	Службовці та керівники	7,5	6,49
Адміністративне обслуговування	3,8	3,42	Технічні службовці	7,1	5,89
Інші напрями	19,2	15,08	Робітники сільського та лісового господарства	2,6	4,40

*Джерело: побудовано авторами на основі [11].*

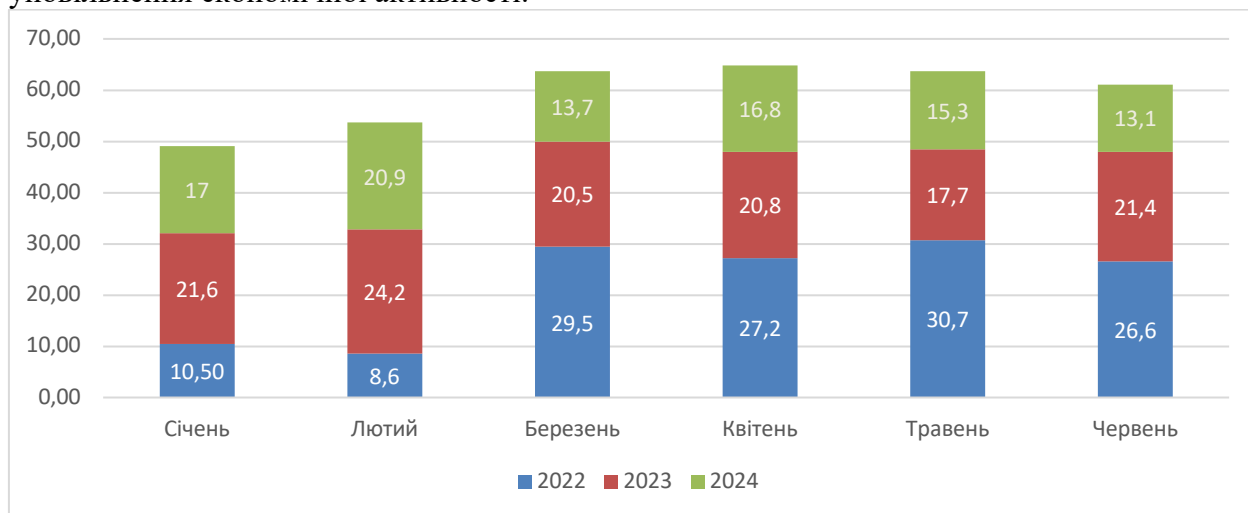
Таким чином, можемо стверджувати, що трудова міграція, яка значно посилилася після початку війни в Україні у 2022 році, мала значний вплив на структуру зайнятості, про що свідчать статистичні дані. Наприклад, частка населення, зайнятого в сільському, лісовому та рибному господарстві, зростає з 7,9% у 2022 році до 10,47% у 2023 році, що свідчить про те, що люди переїжджають до сільської місцевості в пошуках безпечнішого місця проживання. Водночас у секторі торгівлі та ремонту спостерігається значне падіння з 20,2% до 16,03%, що відображає зниження споживчого попиту та економічну нестабільність. Аналогічна тенденція спостерігається і в професійних групах: частка працівників найпростіших професій зростає з 18,10% до 19,98%, тоді як частка професіоналів скоротилася з 9,10% до 7,99%. Ці зміни показують, як трудова міграція разом із військовими та економічними викликами змінила структуру ринку праці, загострила дефіцит кваліфікованих кадрів і змінила розподіл робочої сили між секторами.

Дані тенденції свідчать про відчутний вплив трудової міграції на структуру зайнятості населення, але повне розуміння цих змін на ринку праці також вимагає аналізу рівня безробіття, який є важливим індикатором економічної стабільності та адаптації населення до нових умов життєдіяльності ринку.



З одного боку, відтік кваліфікованих кадрів призвів до скорочення конкуренції у низці галузей, а з іншого – руйнування інфраструктури та закриття підприємств зумовили різке зростання безробіття в прифронтових регіонах.

Показники з таблиці 3 демонструють помітні зрушення у розподілі робочої сили за видами діяльності та професійними групами. Однак, для глибшого розуміння стану ринку праці важливо простежити, як ці структурні зміни корелюють із динамікою рівня безробіття. На рисунку 2 наведено динаміку рівня безробіття у 2022–2024 роках, що дозволяє проілюструвати вплив мобілізації, виїзду висококваліфікованих працівників та уповільнення економічної активності.



**Рисунок 2 - Динаміка рівня безробіття у I півріччі 2022, 2023 та 2024 рр., %**

*Джерело: побудовано авторами на основі [12].*

Якщо проаналізувати динаміку безробіття в Україні в першій половині 2022, 2023 та 2024 років (рис. 2), то можна побачити, що трудова міграція та наслідки військового конфлікту мали значний вплив на ринок праці. У 2022 році рівень безробіття був найвищим, особливо у квітні та травні, коли він сягнув 30,7% та 27,2% відповідно. Це було пов'язано з масовою втратою робочих місць через руйнування підприємств, бойові дії та виїзд великої кількості мігрантів за кордон.

У 2023 році ситуація поступово почала стабілізуватися, але безробіття залишалося високим, особливо в лютому (24,2%) та квітні (20,8%), що свідчить про повільне відновлення економічної активності та ринку праці.

Перші місяці 2024 року демонструють покращення: рівень безробіття впав до найнижчого рівня в червні (13,1%), що відображає певне відновлення економіки, збільшення пропозиції робочих місць та адаптацію ринку праці до нових реалій. Водночас активність у пошуку роботи залишається низькою, що відображає демографічні зміни внаслідок міграції та структурні дисбаланси на ринку праці.

Рівень безробіття, як важливий індикатор економічної стабільності та здатності населення адаптуватися до нових умов, віддзеркалює глибокі структурні зрушення. Проведений аналіз вказує на поступове відновлення ринку праці у 2024 році. Водночас, посилена конкуренція за робочі місця та обмежена пропозиція кваліфікованих фахівців і далі залишаються визначальними викликами на шляху до економічної стабільності України.

Попри те, що сумарні показники безробіття у 2023–2024 роках почали знижуватися, ці усереднені дані не відображають істотних регіональних диспропорцій. Тому, слід звернути увагу на співвідношення кількості безробітних на одну вакансію в різних областях України за 2022 рік. Ця інформація дасть змогу виявити нерівномірності

навантаження на регіональні ринки праці та виявити у яких областях наявний гострий дефіцит у кадрах (табл. 4).

Так, наведені дані у таблиці 4 вказують, що існують значні регіональні відмінності у тиску на ринок праці. У найбільш постраждалих від війни областях, зокрема Луганській (9,1 особи на одну вакансію) та Донецькій (4,5 особи на одну вакансію), співвідношення кількості безробітних до кількості вакансій є дуже високим. Це пов'язано з руйнуванням економічної інфраструктури, припиненням роботи підприємств та масштабним переміщенням населення

**Таблиця 4 - Регіональне співвідношення кількості безробітних на кількість вакансій, 2022 рік**

Назва регіону	Кількість вакансій	Кількість безробітних	Навантаження на 1 робоче місце, осіб
Дніпропетровська	20,6	43,4	2,1
м. Київ	15,4	17,2	1,1
Полтавська	9,8	30,4	3,1
Львівська	14,1	23,0	1,6
Харківська	10,3	28,7	2,8
Одеська	9,4	21,9	2,3
Вінницька	8,1	29,6	3,7
Хмельницька	7,9	20,6	2,6
Кіровоградська	7,6	20,8	2,7
Київська	7,4	19,1	2,6
Черкаська	7,0	26,0	3,7
Запорізька	4,9	22,1	4,5
Житомирська	6,4	20,3	3,2
Сумська	5,7	20,8	3,6
Рівненська	5,6	18,3	3,3
Івано-Франківська	5,3	14,2	2,7
Донецька	4,5	15,6	3,5
Чернігівська	3,4	15,6	4,6
Тернопільська	4,9	13,8	2,8
Чернівецька	3,5	9,3	2,7
Закарпатська	2,9	8,4	2,9
Херсонська	2,3	13,3	5,8
Луганська	1,8	9,1	5,1
Миколаївська	5,1	20,1	3,9
Волинська	5,5	13,4	2,4

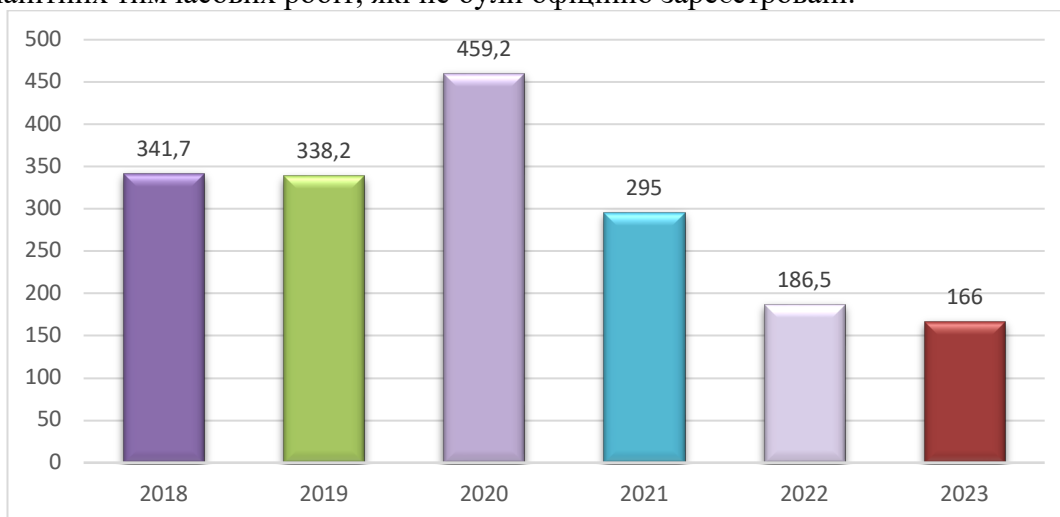
*Джерело: побудовано авторами на основі [11].*

Водночас у відносно безпечних регіонах, таких як Київ (1,1 особи на одну вакансію), Львів (1,6) та Харків (1,6), навантаження на одну вакансію є значно нижчим через передислокацію компаній, підвищення економічної активності та відносно стабільніший ринок праці. Однак навіть у цих регіонах все ще відчувається нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію збройних сил, масову еміграцію та дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці.

Врахування регіональних відмінностей навантаження на ринок праці зумовлює потребу в оцінці загальної динаміки чисельності безробітних в Україні (рис.3). Значне зростання офіційно зареєстрованого безробіття в Україні у 2018-2020 роках переважно відображає поєднання кількох факторів. По-перше, економічна волатильність і нестабільність у низці секторів призвели до скорочення робочих місць. По-друге, відсутність належних стимулів малого й середнього бізнесу призвела до скорочення

можливостей для працевлаштування всередині країни. Водночас, відносно великий розмір неформального ринку праці негативно вплинув на достовірність офіційних показників безробіття, оскільки частина населення залишилася в тіні.

Подальше зниження кількості зареєстрованих безробітних у 2021-2022 роках (з 295 000 у 2021 році до 186 500 у 2022 році та 166 000 у січні 2023 року) можна пояснити кількома причинами. З одного боку, в цей період у деяких регіонах почалося відновлення виробничих процесів, що створило попит на нові види послуг і дозволило деяким роботодавцям стабілізувати свою діяльність після попередніх економічних потрясінь. З іншого боку, певна кількість людей покинула офіційну базу даних безробітних у пошуках різноманітних тимчасових робіт, які не були офіційно зареєстровані.



**Рисунок 3 - Кількість безробітних в Україні, 2018 – січень 2023 рр. тис. осіб**

*Джерело: побудовано авторами на основі [13].*

Міграція значної частини населення з прикордонних регіонів до центральних та західних областей призвела до різкого збільшення кількості шукачів роботи в деяких регіонах. Водночас, навіть коли з'являються нові вакансії, вони не завжди відповідають кваліфікації ВПО. Це ускладнює їхнє працевлаштування та подальшу інтеграцію в місцеву громаду.

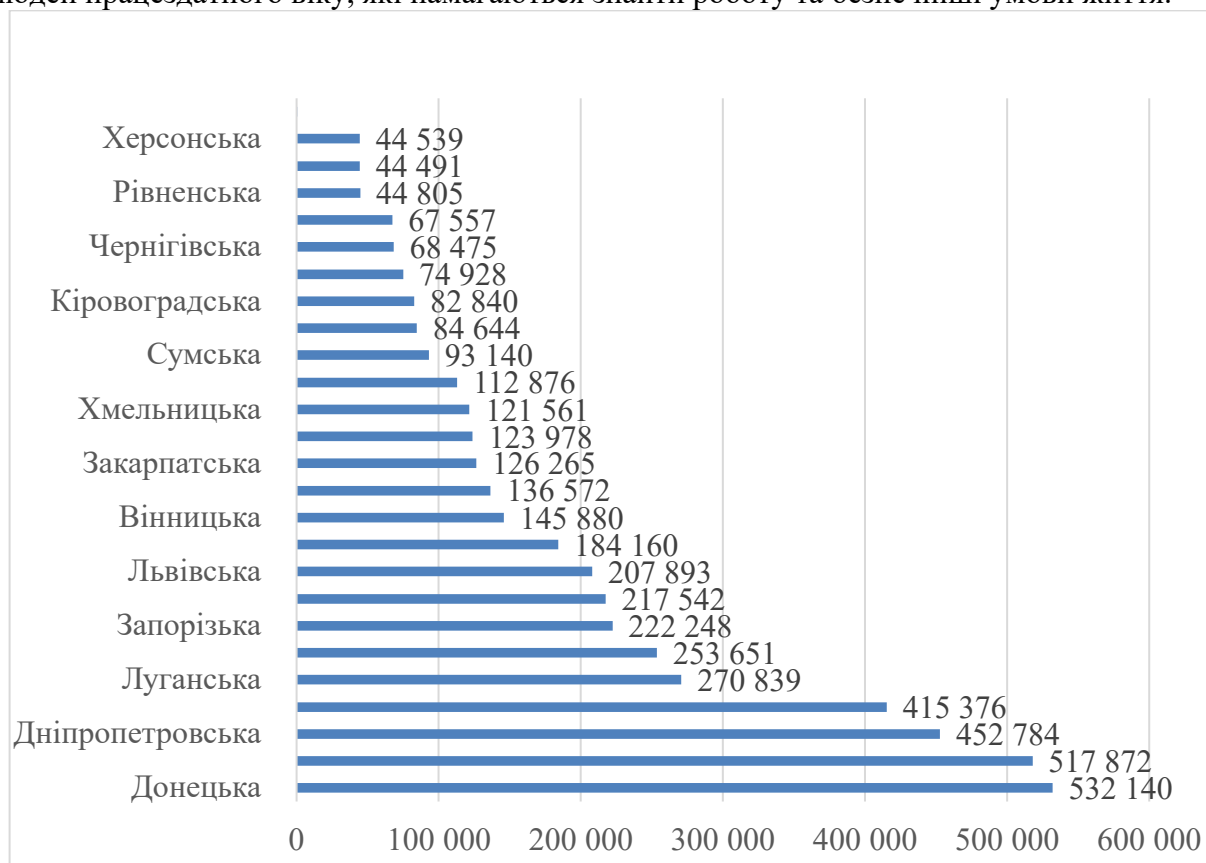
Однак масова зовнішня міграція робочої сили є лише частиною ширшої проблеми міграції населення. Внутрішні міграційні процеси, до яких залучені мільйони внутрішньо переміщених осіб, стали одним з головних викликів для українського ринку праці. Вони призвели до значних регіональних диспропорцій у попиті та пропозиції робочої сили, впливаючи як на зайнятість, так і на структуру місцевих ринків праці.

Як видно з таблиці 4, у регіонах, які найбільше постраждали від війни (Луганська та Донецька області), пропозиція робочої сили є надто високою по відношенню до кількості вакансій. Водночас переміщені особи переїжджають до інших регіонів у пошуках безпечніших умов, змінюючи баланс між попитом і пропозицією робочої сили в приймаючих громадах. Розглянемо більш детально масштаби та регіональні особливості внутрішньої міграції населення.

З початком військового конфлікту в Україні проблема внутрішньо переміщених осіб (ВПО) набула критичної актуальності. Станом на 22 жовтня 2024 року офіційно зареєстровано понад 4,6 млн осіб, які були змушені полишити власні домівки [16]. Таке масштабне переміщення населення спричинило низку негативних наслідків як для самих ВПО, так і для економіки країни загалом. По-перше, через масове переміщення суттєво зросло навантаження на місцеві ринки праці, де попит і пропозиція робочої сили часто є розбалансованими. По-друге, значну частину ВПО становлять жінки (близько 59,9%), що

зумовлює особливі потреби в сфері зайнятості (наявність закладів догляду за дітьми та літніми людьми) і підвищує важливість адресної соціальної підтримки.

Згідно з наведеними даними (рис. 4), найбільші контингенти біженців зосереджені в регіонах, що безпосередньо прилягають до зон активних бойових дій або мають стратегічне значення для проведення військових операцій. Зокрема, за кількістю переміщених осіб лідирують Донецька (532,14 тис. осіб), Харківська (517,87 тис. осіб), Дніпропетровська (452,78 тис. осіб) та Київська (415,38 тис. осіб) області. Висока кількість людей у цих регіонах пояснюється масовим виїздом людей з окупованих територій та лінії фронту, а також тим, що в цих регіонах зосереджена велика кількість людей працездатного віку, які намагаються знайти роботу та безпечніші умови життя.



**Рисунок 4 - Регіональна структура ВПО від 22 жовтня 2024 року**

*Джерело: побудовано авторами на основі [14].*

З іншого боку, в західних і центральних областях (наприклад, Волинська, Тернопільська, Івано-Франківська) кількість ВПО є відносно низькою, але це не обов'язково корелює з рівнем економічного розвитку та пропозицією робочої сили. Це відображає той факт, що ВПО переважно обирають регіони (Дніпропетровська, Запорізька та Одеська області), близькі до місця бойових дій, але з хорошими умовами доступу до ринку праці та соціальної інфраструктури. Водночас не слід забувати, що західний регіон стикається зі значними викликами через стрімке зростання кількості населення, яке потребує соціальних та гуманітарних послуг, незважаючи на відносно низьку абсолютну кількість переміщених осіб. Таким чином, географічна структура переміщених осіб відображає поєднання близькості до зон конфлікту та економічних можливостей, створюючи нерівномірне навантаження на регіональний ринок праці та соціальні інститути.

Незважаючи на заходи, що вживаються державними інституціями, рівень зайнятості серед ВПО залишається низьким. З 2,1 млн осіб працездатного віку офіційно працевлаштовані лише 800 000 осіб [15]. Зокрема, у першому півріччі 2024 року до

державної служби зайнятості звернулися 67,3 тис. ВПО, з яких понад 50 тис. були офіційно зареєстровані як безробітні [11]. При цьому 20,5 тис. осіб було працевлаштовано (з них 7,7 тис. отримали компенсацію витрат на оплату праці), а 3,6 тис. пройшли професійне навчання. Позитивним кроком є запровадження нових методів соціальної підтримки, таких як краща адресність виплат, пріоритетність для найбільш вразливих категорій та підтримка економічної незалежності (започаткування власної справи, реєстрація в центрах зайнятості).

Загалом внутрішньо переміщені особи є важливим резервом для подолання дефіциту робочої сили, спричиненого війною та масовою міграцією робочої сили з України. Однак існуючі бар'єри перешкоджають повній економічній інтеграції ВПО, що не тільки підриває добробут домогосподарств, але й гальмує національну відбудову.

Водночас, регіони з великою кількістю ВПО та сильнішою економічною базою (наприклад, Київська та Дніпропетровська області) також перебувають під тиском: місцеві ринки праці повинні швидко адаптуватися до масового притоку шукачів роботи, а влада повинна розширити програми перекваліфікації та заохочувати роботодавців до найму ВПО. Як зазначалося вище, лише 800 000 з 2,1 мільйона працездатних ВПО знайшли офіційну роботу, що свідчить про хронічну невідповідність між навичками та реальними потребами ринку праці. Як наслідок, структурні дисбаланси в поєднанні з неефективними механізмами підтримки призводять до того, що потенціал ВПО для скорочення дефіциту робочої сили та економічного зростання не використовується повною мірою, особливо в контексті масової трудової міграції.

Необхідність комплексного вирішення проблеми зумовлена тим, що відтік кваліфікованої робочої сили, переміщення значної частини населення та одночасне закриття багатьох промислових підприємств становлять серйозний виклик для післявоєнного відновлення економіки.

Тому необхідні заходи для ефективної стабілізації ринку праці та мінімізації наслідків трудової міграції, включаючи розробку програм перекваліфікації, підтримку роботодавців, розширення соціальних виплат та механізмів зворотної міграції. У майбутньому ці напрямки мають стати основою для політичних пропозицій та рішень, спрямованих на ребалансування структури зайнятості та відновлення української економіки:

#### **Зміцнення інструментів професійної перепідготовки та освіти.**

Розробити спеціалізовані курси у сфері будівництва, енергетики, логістики, ІТ та інших галузях, де нині є значний дефіцит кадрів. Опіраючись на вже існуючі навчальні платформи (наприклад, Prometheus, Coursera, «Дія.Освіта»), створюючи окремі модулі для ВПО та демобілізованих військових. Наприклад: курс із основ конструювання або BIM-технологій (для будівництва), курс із кібербезпеки (для ІТ), курс із діджитал-маркетингу (для малого бізнесу), тривалістю від 1 до 3 місяців. Крім того, питання фінансування цих програм може частково бути вирішене за рахунок коштів державної служби зайнятості або міжнародних донорів (наприклад, грантові програми ЄС).

#### **Адресне стимулювання роботодавців.**

Надати податкові пільги або часткову компенсацію заробітної плати для компаній, які офіційно працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та тих, хто повернувся з-за кордону. Поточна компенсація 6 500 грн недостатня для більшості сфер, особливо технічних спеціальностей. Пропонується підвищити її (умовно до 50% від мінімальної зарплати або ~ 3 350 грн додатково) і продовжити термін компенсації до 3–4 місяців.

Додатково передбачити податковий кредит (зменшення податку на прибуток) для підприємств, де частка офіційно працевлаштованих ВПО/повернутих з-за кордону становить не менше 10% від загальної кількості працівників. Витрати на таку програму можна фінансувати з міжнародних грантів (наприклад, ЄС, USAID).

Розширити дію поточної ініціативи «Робота» із фокусом на регіони, що найбільше постраждали від воєнних дій (Харківська, Херсонська, Донецька, Луганська області), але мають потенціал для відновлення. Мається на увазі безповоротний грант (скажімо, до 500 тис. грн) на закупівлю обладнання, відновлення виробничих потужностей або оренду приміщення. Крім того, пріоритетними для даної мають бути підприємства, які найматимуть мінімум 3-4 працівників із ВПО чи демобілізованих військових.

#### **Регіональний перерозподіл робочої сили.**

Об'єднати наявний «Єдиний портал вакансій» із даними центрів зайнятості усіх областей. Додати можливість реєстрації роботодавців з усіх регіонів та кандидатів із можливістю фільтрів за статусом (ВПО, учасник бойових дій тощо). Впровадити опцію «карта робочих місць», де буде представлена загальна кількість вакансій на інтерактивній мапі України, для того щоб швидше залучати трудові ресурси до тих регіонів, де спостерігається їх дефіцит.

Посилити координацію між центрами зайнятості різних областей, щоб стимулювати мобільність населення зокрема впровадити програму «гнучких субсидій» на переїзд та оренду житла для тих, хто офіційно працевлаштовується в іншому регіоні (наприклад, до 50% покриття витрат на оренду житла перші 6 місяців), крім того можливе запровадження «транспортних сертифікатів» (квитків на потяг чи автобус за зниженою ціною) для ВПО або тих, хто отримав роботу в іншій області.

#### **Політика повернення трудових мігрантів.**

Запровадити «репатріаційні» гранти або пільгові кредити для українців, які бажають повернутися з-за кордону й відкрити власний бізнес. Безпроцентні або близькі до нульових ставки (0–3% річних) на закупівлю обладнання або відкриття бізнесу. Наприклад, для ІТ, промисловості (невеликі цехи), енергетики (сонячні панелі, генератори). Для бізнесів у сфері торгівлі чи послуг можна запровадити пільговий кредит (3–5% річних) із відтермінуванням виплат на 6–12 місяців, а також гранти до 1 млн грн для високотехнологічних стартапів (ІТ-рішення, інноваційні проекти в агросекторі чи «зелена» енергетика).

Проводити інформаційні кампанії у країнах, які прийняли найбільше українців (Польща, Німеччина, Чехія тощо), аби підкреслити можливості професійного зростання в Україні в післявоєнний період. Акцентувати наголос на можливості пільгового кредитування, доступу до навчання, спрощеного оформлення документів при поверненні. Приклад: створення онлайн-вебінарів та консультацій «напрямку» з Україною (через Zoom), де фахівці пояснюють податкові пільги, процедуру реєстрації ФОП/ТОВ тощо.

**Висновки.** Дослідження показує, що військові дії та масова трудова міграція суттєво вплинули на український ринок праці, посиливши його структурні диспропорції та спричинивши дефіцит кваліфікованих кадрів у низці галузей. Аналіз статистичних показників свідчить, що номінальне зменшення кількості безробітних значною мірою зумовлене масштабною міграцією працездатного населення за кордон. Водночас внутрішня міграція ще більше посилила дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили та створила додаткові проблеми для регіонів, які прийняли найбільшу кількість переселенців.

Втрата висококваліфікованих фахівців має особливо сильний вплив, сповільнюючи відновлення та збільшуючи попит на сезонну або низькокваліфіковану робочу силу, особливо в сільському господарстві та будівництві. Для того, щоб збалансувати структуру зайнятості, знизити рівень безробіття та забезпечити стале економічне зростання в післявоєнний період, було запропоновано низку заходів, таких як вдосконалення заходів з перепідготовки кадрів, заохочення роботодавців, розвиток соціальних послуг та сприяння поверненню мігрантів

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманюк Р. Вплив міграційних процесів на ринок праці України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2(20). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-16-25](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-16-25).
2. Ковальчук В. О. Трудові відносини під час війни. Київ: Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2023. 28 с.
3. Ковтунець В. В. Вимоги ринку праці до освіченості працівників // *Освітня аналітика України*. No 42021, с. 5-20.
4. Крамарчук М. В. Вплив міграції на ринок праці в Україні // *Вісник МНАУ*. Вип. 1, 2023, с. 217-219.
5. Литвин О. Є. Трансформація ринку праці під впливом міграційних процесів // *Вісник ДВНЗ «Університет банківської справи»*. Вип. 9, 2018, с. 1-5.
6. Федченко Л. О. Методичні рекомендації щодо прийому на роботу, переведення та звільнення різних категорій працівників ОМС в умовах воєнного стану. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. 31 с.
7. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/>.
8. Настрої та оцінки українських біженців. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2022/10/06/2022\\_ANALIT\\_ZAPIS\\_Mishchenko.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2022/10/06/2022_ANALIT_ZAPIS_Mishchenko.pdf).
9. Work.ua — сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/>.
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Державна служба зайнятості України. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.
12. Info Sapiens. *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=261>.
13. Кількість зареєстрованих безробітних (2023). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/> (дата звернення: 10.01.2025).
14. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО: статистика за областями. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe-1729603384.html>.
15. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>

## REFERENCE

1. Atamanyuk, R. (2024). Vplyv migratsiinykh protsesiv na rynek pratsi Ukrayiny. *Aktualni pytannia u suchasniy nauci*, 2(20), 16-25. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-16-25](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-16-25)
2. Kovalchuk, V. O. (2023). *Trudovi vidnosyny pid chas viyny*. Kyiv: Fond im. Fridrikha Eberta. 28 p.
3. Kovtunets, V. V. (2021). Vymohy rynku pratsi do osvichenosti pratsiivnykiv. *Osvitnia analityka Ukrayiny*, No. 42021, 5-20.
4. Kramarchuk, M. V. (2023). Vplyv migratsii na rynek pratsi v Ukrayini. *Visnyk MNAU*, 1, 217-219.
5. Lytvyn, O. Ye. (2018). Transformatsiia rynku pratsi pid vplyvom migratsiinykh protsesiv. *Visnyk DVNZ "Universytet bankivs'koi spravy"*, 9, 1-5.
6. Fedchenko, L. O. (2022). *Metodychni rekomendatsii shchodo pryiyomu na robotu, perevedennia ta zvilnennia riznykh kategorii pratsiivnykiv OMS v umovakh voennogo stanu*. Kyiv: Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrayiny. 31 p.
7. Ekonomichna Pravda. <https://www.epravda.com.ua/>.
8. Nastroi ta otsinky ukrayinskykh bizhentsiv. [https://razumkov.org.ua/images/2022/10/06/2022\\_ANALIT\\_ZAPIS\\_Mishchenko.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2022/10/06/2022_ANALIT_ZAPIS_Mishchenko.pdf).
9. Work.ua: Sayt poshuku roboty №1 v Ukrayini. <https://www.work.ua/>.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

11. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. Analitychna ta statystychna informatsiya. <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>.
12. Info Sapiens. Info Sapiens. <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=261>.
13. Kil'kist' zareyestrovanykh bezrobitnykh (2023). *Stavky, indeksy, taryfy*. Retrieved January 10, 2025, from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/>
14. Skil'ky v Ukraini pereselentsiv i de naybil'she VPO: statystyka za oblastiamy. <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe-1729603384.html>.
15. Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>



DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.4

УДК 336.02

JELClassification: F5, O1, O2

**Макогін З.Я.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної безпеки та стратегічних студій Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID: 0000-0001-8559-8141

[z\\_makohin@ukr.net](mailto:z_makohin@ukr.net)

**Атаманчук З.А.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0000-0002-6139-1653

[z.atamanchuk@donnu.edu.ua](mailto:z.atamanchuk@donnu.edu.ua)

**Дідович І.І.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, НЛТУ України

ORCID ID: 0000-0001-5000-3814

[didovych@nltu.edu.ua](mailto:didovych@nltu.edu.ua)

**ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ**

*Проаналізовано досвід розвинутих країн у проведенні заходів антикризової політики. Автором виявлено, що пріоритетом кризового менеджменту більшості розвинутих країн є фінансовий сектор, порятунок якого може проявлятися у стабілізації курсу валюти, запровадженні обов'язкових резервних вимог, регулюванні ринків банківських, страхових послуг і цінних паперів та ін. При розгляді питання кризового менеджменту у Скандинавських країнах основними інструментами зазвичай є непрямі методи регулювання за допомогою заходів грошово-кредитної політики. Пріоритетом антикризової політики у Скандинавських країнах є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці та ін. Такі країни як Німеччина та Швейцарія проводять спеціальні навчання, які полягають у перевірці стійкості та здатності реагувати на кризові ситуації. Експертами є учасники з усіх секторів економіки і політичної сфери, які балами оцінюють здатність уряду реагувати на кризу. Автором також проаналізовано наслідки програми "кількісного пом'якшення" у США, метою якої була купівля центробанками додаткових фінансових активів для "вливання" коштів до національної економіки.*

**Ключові слова:** кризовий менеджмент, розвинені країни, криза, країни ЄС, США.

Рис. – 3. Табл. – 1. Літ. – 18.

**Makohin Z.,**

PhD, Associate professor of Department of International Security and Strategic Studies Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-8559-8141

[z\\_makohin@ukr.net](mailto:z_makohin@ukr.net)

**Atamanchuk Z.,**

PhD, Associate Professor, International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6139-1653

[z.atamanchuk@donnu.edu.ua](mailto:z.atamanchuk@donnu.edu.ua)

**Didovych I.,**PhD in Economics, Associate professor of management  
and marketing department UNFU

ORCID ID: 0000-0001-5000-3814

[didovych@nltu.edu.ua](mailto:didovych@nltu.edu.ua)**FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN DEVELOPED COUNTRIES**

*The experience of developed countries in conducting anti-crisis policy measures is analyzed. The author found, that the priority of crisis management in most developed countries is the financial sector, the salvation of which can be manifested in exchange rate stabilization, reserve requirements as a financial policy tool, regulation of banking, insurance and securities markets, etc. In the Scandinavian countries, the main tools of crisis management usually are indirect methods of regulation through monetary policy measures. The priority of anti-crisis policy in the Scandinavian countries is education, health care, pensions, labor market, etc. Germany and Switzerland conduct special trainings to test resilience and ability to react to crisis. Experts are participants from all economic sectors and politics who estimate the governments' ability to respond to crises. "The quantitative easing policy" in the USA, which aimed to purchase by central banks additional financial assets to "infuse" funds into the national economy is analyzed by author. "Quantitative easing" is perhaps the only monetary policy instrument that has helped advanced economies such as the United States, Japan, and the EU partially overcome the liquidity trap following the 2008 financial crisis.*

*In general, most developed countries use monetary policy tools as anti-crisis measures in order to accumulate funds for the stabilization fund. Central banks in industrialized countries use securities transactions in the open market to replenish the stabilization funds. In addition, the priority measures are to provide financial support and to increase product demand of those enterprises that have suffered the most during the crisis.*

**Keywords:** crisis management, developed countries, crisis, EU countries, USA

*Fig. – 3, Table. – 1, Ref. – 18.*

**Постановка проблеми.** Під впливом глобалізаційних процесів уряди країн все більше зіштовхуються з новими загрозами, які швидко поширюються за межі національних кордонів і спричиняють значний економічний вплив не тільки на національну, але й світову економіку. Уряди розвинених країн усвідомлюють, що масштаби кризових явищ можна зменшити якщо вчасно та ефективно впроваджувати інструменти кризового менеджменту<sup>1</sup>. У більшості промислово розвинутих країнах процес антикризового управління включає такі етапи як: підготовка до кризи; реакція на кризу та відновлення після кризи.

**Підготовка до кризи.** Етап підготовки до кризи передбачає діагностику основних загроз та оперативне введення в дію основних інструментів її попередження. На державному рівні запроваджуються основні законопроекти, здійснюється підготовка державного бюджету – розподіл ресурсів для стабілізаційної політики та ін.

**Реакція на кризу.** Як тільки криза фактично розпочалася починається фаза реакції на неї (органи державного управління, ЗМІ, приватний сектор, громадяни та ін.). На цій стадії координуються зусилля усіх органів управління як на національному так і наднаціональному рівні. Не малу роль тут відіграє політика Національного банку країни. Адже не в усіх державах центральні банки здатні належним чином стимулювати економічну активність за допомогою зниження ключових ставок. У зв'язку із цим можливе підвищення обов'язкових резервних вимог або встановлення обмежень на валютні операції та ін.

---

<sup>1</sup> Кризовий менеджмент або антикризове управління на макrorівні — це процес порятунку держави від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку.

*Відновлення після кризи.* На цьому етапі аналізуються всі проведені заходи під час кризи та оцінюється їх ефективність. Уряди країн проводять заходи відновлення економіки від кризи та попередження майбутніх ризиків. Варто відмітити, що аналіз досвіду зарубіжних країн у проведенні антикризового управління є надзвичайно

актуальним та недостатньо дослідженим з точки зору мінімізації кризових явищ для вітчизняної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі проблема антикризового управління набуває особливої актуальності враховуючи виникнення щоразу нових дисбалансів, що стає основою для дискусій багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Для прикладу, В. Пристайко [1, с. 19] виділяє “вузький” і “широкий” підходи до розуміння кризового менеджменту. На думку автора, до “вузького” підходу відноситься кризове управління на місцевому рівні, а до “широкого” – ціла управлінська система на державному рівні. Натомість, О. Ложачевська [2] подає власне бачення кризового менеджменту або антикризового управління, визначаючи його як управління, яке здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування держави в режимі виживання в даний період і виводити її із кризового стану з мінімальними витратами. Такі економісти як М. Савченко та О. Шкуренко [3, с. 79] розкривають зміст механізму антикризового управління, визначаючи його як здатність в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення.

В. Мельник та О. Колесник [4, с. 335] стверджують, що антикризовий менеджмент є особливим видом управління, оскільки є важливою передумовою забезпечення стійкості функціонування окремих суб'єктів господарювання до різних чинників негативної зовнішньої та внутрішньої дії. На думку авторів, кризовий менеджмент – це сукупність поміркованих і взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації, що здійснюються зовнішніми і внутрішніми інстанціями, уповноваженими виконувати відповідні види управлінської діяльності в межах цієї організаційної структури. Подібної думки дотримується В. Василенко [5], який зазначає, що це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.

На переконання Н. Плешакової, кризовий менеджмент можна визначити як систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризи та її причин у банківському секторі. На думку автора, він повинен охоплювати всі стадії розвитку кризових явищ, зокрема їх системний моніторинг та попередження [6].

Іноземні автори такі як С. Сімола [7] та В. Кумбс [8] дають подібне визначення кризового менеджменту, зазначаючи, що це активний процес, який передбачає запобігання або зменшення шкоди, яку криза може завдати країні, організації чи певному сектору економіки. Подібної думки дотримується Д. Каніон [9], який визначає кризовий менеджмент як комплекс заходів, які використовуються для розпізнавання, контролю та обмеження шкоди від кризи і її супроводжуючих ефектів. У свою чергу, Ф. Бенабен [10] стверджує, що кризовий менеджмент – це комплекс заходів, вжитих з метою протидії загрозам до, під час та після кризи. На думку авторів, антикризове управління відноситься до набору політичних рішень адже заходи протидії кризі повинні бути прийняті з узгодженням усіх умов правлячої верхівки, що може призвести до певних суперечок та непродуманих кроків. У іншій публікації авторів [11] досліджено також інструменти ризик-менеджменту при експорті органічної продукції до країн ЄС, що має надзвичайно важливе значення для уникнення зриву експортних поставок на зовнішні ринки.

Підсумовуючи думки науковців, варто дати власне бачення поняттю “кризовий менеджмент” – це набір інструментів по регулюванню економіки з метою забезпечення її стабільного функціонування до, під час та після кризи.

**Формування цілей статті.** Цілями статті є аналіз досвіду провідних зарубіжних країн щодо організації антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом останніх років промислово розвинені країни, з метою оперативного реагування на кризові явища, проводять спеціальні тренінги по кризовому менеджменті. Для прикладу, Німеччина та Швейцарія здійснюють навчання, які полягають у перевірці стійкості та здатності реагувати на кризові ситуації. Уряди цих країн залучають учасників з усіх секторів економіки і політичної сфери, які беруть участь у правдоподібних сценаріях антикризового управління. Після проведення навчання експертами-спостерігачами опрацьовуються звіти та подаються рекомендації щодо ефективності прийнятих рішень на тренінгах.

Німеччина вже запровадила Національні навчання стратегічного управління кризою (LUKEK) [12], які проводяться кожні два роки для чиновників найвищого рівня. LUKEK – це тренінги для чиновників міжміністерського управління за участю політиків, різноманітних фінансових організацій, наукових установ, персоналу критичної інфраструктури та постачальників ключових послуг. Навчання тривають 16-18 місяців із застосуванням технологій практичних кейсів по антикризовому управлінню.

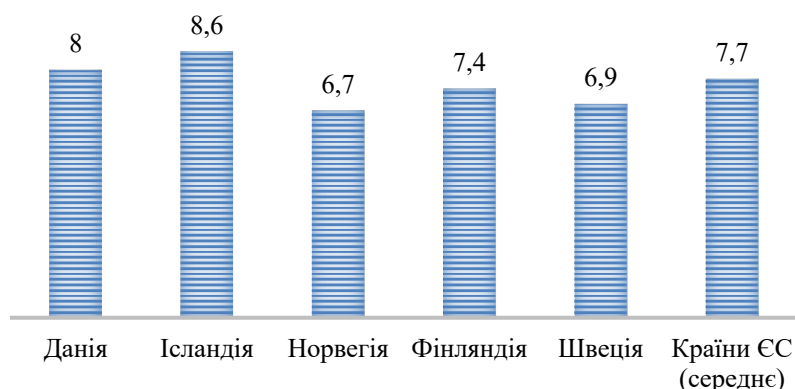
З 2007 року у Нідерландах діє система оцінювання ризиків і загроз (the Netherlands National Safety and Security Strategy), яка є важливим елементом стратегічного планування та підґрунтям для розробки Стратегії національної безпеки. Вона охоплює низку процесів, серед яких: аналіз безпекового середовища, оцінювання ризиків і загроз, визначення довгострокових цілей антикризової політики [13, с. 17]. У рамках цієї системи діє Національна оцінка ризиків (NRA) [14, с. 18], метою якої є визначення ризиків, що можуть в подальшому загрожувати Нідерландам та запропонувати шляхи їх мінімізації. NRA складається з двох частин: аналізу ситуації та оцінки впливу.

Частину аналізу складають незалежні експерти, які діють під керівництвом керівного комітету національної безпеки, до складу якого входять міністерства, учасники бізнес середовища та служби розвідки. Метод NRA заснований на сценарії, якому присвоюються бали на основі оцінки за 10 критеріями. Оцінка впливу дозволяє Нідерландам визначити, які ресурси необхідні для кожного виду ризику. Високі оцінки свідчать про стійкість до ризику та готовність до реального сценарію розвитку подій. У рамках системи NRA розробляються кошториси на п'ятирічний період та публікуються спеціальні звіти про проведену роботу, які щороку передаються до парламенту. Крім того, звіти публікуються на офіційних веб-сайтах та розсилають стекхолдерам, що в подальшому дозволяє оцінити прогалини у роботі та вжити відповідні заходи.

Вивчаючи досвід Європейського Союзу в галузі антикризового управління, слід зазначити, що у цих країнах переважає вибірковий підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній. Вважається, що тільки приватний бізнес може забезпечити зростання депресивних регіонів, шляхом створення малих і середніх підприємств передових галузей. Проте кожна країна ЄС по різному застосовує механізми кризового менеджменту. Для прикладу, у Франції пріоритетом регулювання є державний сектор, адже переважно державні компанії працюють в автомобільній, аерокосмічній, хімічній та нафтогазовій промисловості, чорної металургії, які забезпечують розвиток країни.

При розгляді питання кризового менеджменту у Скандинавських країнах основними інструментами зазвичай є непрямі методи регулювання за допомогою заходів грошово-кредитної політики. При чому пріоритет робиться на громадському секторі, адже зайнятість населення у ньому є найвищою серед розвинених країн: Швеція – 32 %; Норвегія і Данія – близько 30 %, Фінляндія – 25 %. Пріоритетом антикризової політики у Скандинавських країнах є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці та

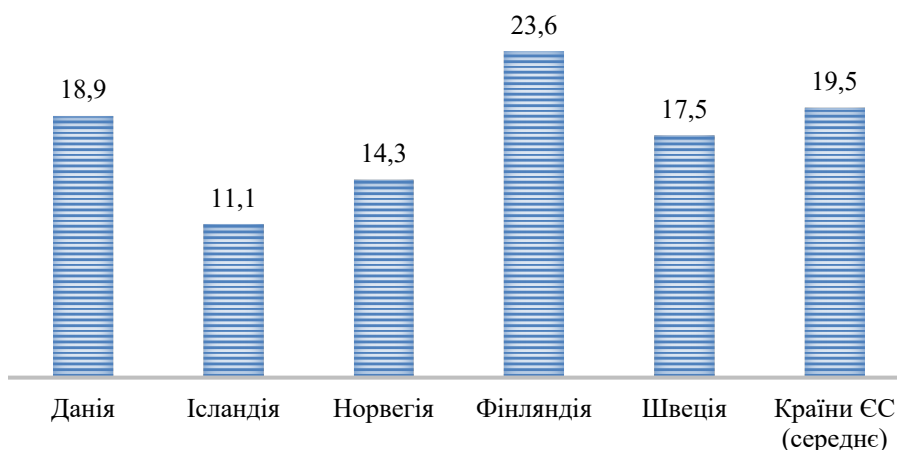
ін. Для прикладу, на охорону здоров'я у 2022 р. у Норвегії було виділено 8 % ВВП (рис. 1), а в середньому по країнах ЄС – 7,7 %, що становило 1179 млрд. євро.



**Рисунок 1 - Витрати на охорону здоров'я у Скандинавських країнах в 2022 р., % від ВВП**

Побудовано автором за: [15]

Загальні витрати на соціальний захист у Скандинавських країнах теж досить вагомі, особливо у кризовий період, що зумовлено належною підтримкою уряду своїх громадян. У таких країнах як Фінляндія, Норвегія та Данія загальні витрати на соціальний захист перевищують навіть середній показник по країнах ЄС – 19,5 % від ВВП (рис. 2).



**Рисунок 2 - Загальні урядові видатки на соціальний захист у Скандинавських країнах у 2022 р., % від ВВП**

Побудовано автором за: [15]

У США вперше антикризове регулювання на державному рівні застосовувалося під час Великої депресії 1930-х рр. Під час кризи 2008 р. уряд США змушений був розробляти та реалізовувати низку повномасштабних програм і заходів державного антикризового управління. У 2010 р. був прийнятий Закон “Про реформування Уолл-Стріт та захист споживачів” або відомий за іменами авторів – Закон “Додда-Франка” (англ. The Dodd – Frank Act) [16]. Цей законодавчий акт спрямований на зниження ризиків американської фінансової системи. Закон передбачав такі зміни:

- зниження ризиків фінансової системи;
- захист споживачів фінансових послуг;
- посилення регулювання діяльності фінансових інституцій. Для того щоб досягти максимального антикризового ефекту, Федеральна резервна система (ФРС) вирішила вдатися до нетрадиційних методів – зокрема, до “кількісного пом'якшення” (quantitative easing, QE). Це монетарна політика, що полягала в купівлі центробанками додаткових

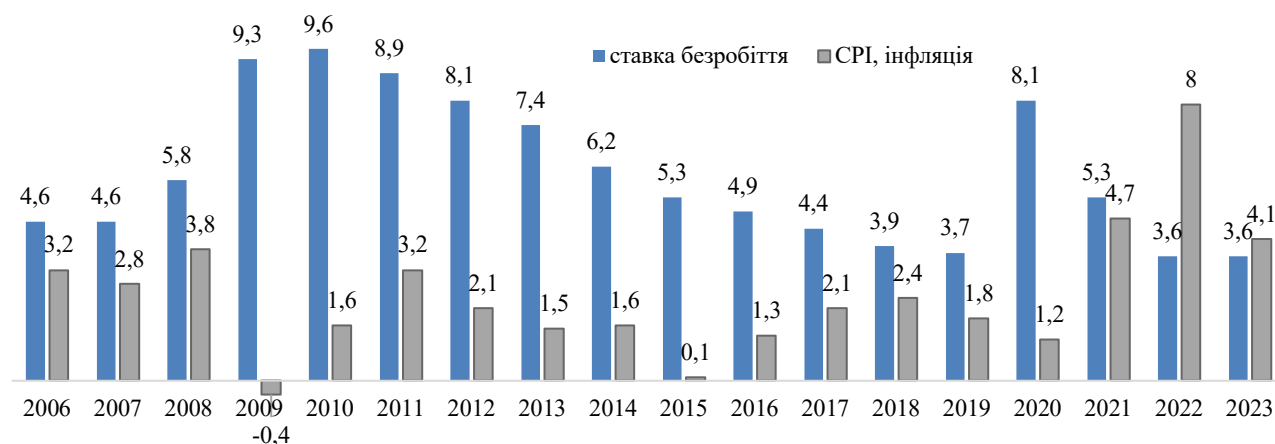
фінансових активів для “вливання” коштів до національної економіки. Особливість “кількісного пом’якшення” полягає у тому, що воно поєднує в собі більшість інструментів монетарної політики, а саме зниження відсоткової ставки, операції на відкритому ринку та зниження норм резервування, саме ці інструменти використовувались ФРС на різних етапах “кількісного пом’якшення” 2008-2013 рр.

На думку провідних експертів ФРС, “кількісне пом’якшення” чи не єдиний інструмент монетарної політики, який допоміг розвинути економікам, таким як США, Японія, країни ЄС, частково подолати “пастку ліквідності” після фінансової кризи у 2008 р. “Пастка ліквідності” – стан економіки за якого ін’єкції готівки центральним банком у комерційні банки не знижує відсоткову ставку і не стимулює економічне зростання, тим самим провокуючи зниження інвестиційного попиту.

Основними перевагами “кількісного пом’якшення” над іншими інструментами монетарної політики було [17]:

- часткове подолання “пастки ліквідності”, яке забезпечило економіці США зростання ВВП, зниження безробіття та високі інфляційні очікування;
- зниження короткострокових відсоткових ставок до 0 % та значне зниження довгострокових відсоткових ставок протягом тривалого часу;
- вилучення з ринку “проблемних” активів шляхом купівлі ФРС довгострокових цінних паперів, таких як державні казначейські цінні папери, корпоративні облігації, довгострокові іпотечні зобов’язання;
- стимулювання експорту за рахунок збільшення грошової бази;
- зростання кредитування через зниження норм резервування комерційних банків або низькі відсоткові ставки по федеральних фондах;
- зниження безробіття через створення нових робочих місць на підприємствах яким були надані дешеві кредити, що дозволило бізнесу накопичити значну кількість готівки;
- низька відсоткова ставка, що заохочувала бізнес та споживачів до кредитування та високого споживання.

Економісти виділяють з 2008 по 2013 р. чотири етапи кількісного пом’якшення (QE). Впродовж імплементації чотирьох етапів політики QE, ФРС США вдалося: уникнути “пастки ліквідності”, знизити рівень безробіття та стабілізувати інфляцію (рис. 3), знизити довгострокові відсоткові ставки, стимулювати попит на ринках та забезпечити світову економіку надлишковою ліквідністю.



**Рисунок 3 - Динаміка ставки безробіття та інфляції у США за 2006-2023 рр., у %**

Побудовано автором за: [18]

Крім того, основними стабілізаційними заходами у рамках антикризової політики США неодноразово використовувався інструмент регулювання курсу долара. Зокрема,

обмежувалося зростання національної валюти шляхом стимулювання експорту та стримування інфляції. Також запроваджувалися певні заходи спрямовані на скорочення запозичень, що спричинило зростання цін на активи, а, відповідно, зростання доходів громадян, які володіли даними активами. Такі заходи були спрямовані на стимулювання попиту та відновлення економіки.

Загалом, більшість розвинених країн у якості антикризової політики використовують інструменти монетарної політики з метою акумулювання коштів для стабілізаційного фонду. Проте, кожна країна має свої пріоритети кризового менеджменту (табл.1).

**Таблиця 1 - Пріоритети кризового менеджменту в країнах світу**

<i>Країна</i>	<i>Пріоритет антикризової політики</i>
Австрія	державне кредитування, прямі фінансові “вливання” в реальний сектор економіки
Німеччина	політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру)
Іспанії	залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі
Чехія	підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства.

Складено автором

Центральні банки промислово розвинених країн для наповнення стабілізаційних фондів використовують операції з цінними паперами на відкритому ринку.

**Висновки.** Таким чином, розвинуті країни світу активно використовують механізми кризового менеджменту задля попередження та уникнення наслідків кризи. У Німеччині та Нідерландах на урядовому рівні діють програми оцінювання та запобігання кризових явищ, що полягають у створенні конкретної ситуації та навчання персоналу як діяти при виникненні певних загроз. У Скандинавських країнах основним пріоритетом при кризі є порятунок громадського сектору – збільшення виплат на освіту, охорону здоров'я, пенсійне забезпечення та ін.

Кризовий менеджмент у США має свою особливість, адже від політики однієї з найрозвинутіших країн світу залежить світова економіка, тому уряд країни ретельно продумує антикризову політику із залученням провідних економістів. Державна підтримка фінансового сектору є пріоритетом антикризового управління (вживання заходів зі зниження ризиків фінансової системи; застосування додаткових механізмів із захисту споживачів фінансових послуг; регулювання курсу долара, шляхом стимулювання експорту та стримування інфляції). Крім того, першочерговими заходами є надання фінансової допомоги та стимулювання попиту на продукцію тих підприємств, які найбільше постраждали від кризи, за допомогою їх пільгового оподаткування.

Варто відмітити, що у посткризовий період у цілому світі посилилася тенденція переходу багатьох країн до інтегрованих систем регулювання шляхом повного або часткового об'єднання функцій контролю та регулювання ринків банківських та страхових послуг і цінних паперів. Для цього більшість країн створюють спеціальні відділи або служби моніторингу за стабілізацією ситуації на фінансовому ринку. Для прикладу, в Португалії функції контролю за поведінкою кредитних інститутів і фінансових компаній закріплені за центральним банком. В Італії створено Файненшел Інтелідженс Юніт (Financial Intelligence Unit) – незалежний відділ банку Італії. У Франції створено службу пруденційного контролю для всіх установ фінансового сектору, сектору платіжних та інвестиційних послуг, яку очолює голова Банку Франції. Тому перспективами подальших розвідок у цьому напрямку стане моніторинг за діяльністю утворених установ та їх роботою у подоланні кризових ситуацій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2017. Том 28 (67). № 2. С. 16-19.
2. Ложачевська О. М. Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2572>.
3. Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 74-83.
4. Мельник В., Колесник О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 334-341.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2015. 208 с. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
6. Плешакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/63.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/63.pdf).
7. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education // *European Journal of Training and Development*. 2014. 38(5):485-503. DOI: 10.1108/EJTD-05-2013-0055.
8. Coombs W. T. Crisis management and communications. 2014. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.
9. Canyon D. Definitions in crisis management and crisis leadership. 2020. URL: <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf>.
10. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*. 2016. № 159. С. 353–356.
11. Дідович І. І., Полякова Ю. В., Атаманчук З. А., Макогін З. Я. Застосування інструментів ризик-менеджменту при організації експорту органічної продукції до Європейського Союзу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 96-105. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.9>.
12. Guideline for Strategic Crisis Management Exercises. Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK). URL: [https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo\\_po\\_st.pdf](https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo_po_st.pdf)
13. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В.] ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с.
14. Working with scenarios. Risk assessment and capabilities in the National safety and security strategy of the Netherlands. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Working-with-Scenarios%2C-Risk>.
15. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
16. The Dodd – Frank Act. URL: <https://www.thebalance.com/dodd-frank-wall-street-reform-act-3305688>.
17. Rodriguez, J. (2022) What is quantitative easing explained – definition, risks & effects on the economy. URL: <http://www.moneycrashers.com/what-is-quantitative-easing-explained>.
18. The World bank data. URL: <https://data.worldbank.org>.

**REFERENCES**

1. Prystayko, V. (2017) Concepts and principles of anti-crisis management: general characteristics. Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration", Issue 28 (67), № 5, 16-19.



2. Lozhachevska, O. (2013) Theoretical and practical aspects of anti-crisis management. *Effective economy*, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2572>.
3. Savchenko, M., Shkurenko, O. (2020) Formation of the mechanism of anti-crisis management by international entities. *Economic Analysis*, Volume 30, № 4., 74-83. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.074>.
4. Melnyk, V., Kolesnyk, O. (2019) Theoretical Aspects of the Research of the Anti-Crisis Management System of Bank Institutions. *Problems and prospects of economics and management*, № 4., 334-341. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-334-341
5. Vasylenko, V. (2005). *Anti-crisis management of the enterprise. Education Center: study guide for students of higher educational institutions*, 208 p. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
6. Plieshakova, N. (2015) World experience of crisis management in foreign countries. *Effective economy*, № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/63.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/63.pdf).
7. Simola, S. (2014) Teaching corporate crisis management through business ethics education // *European Journal of Training and Development*, № 38(5), 485-503. DOI: 10.1108/EJTD-05-2013-0055.
8. Coombs, W. (2014) *Crisis management and communications*. URL: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.
9. Canyon, D. (2020) *Definitions in crisis management and crisis leadership*. URL: <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf>.
10. Benaben, F. (2016) Formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, № 159, 353–356.
11. Didovych, I., Poliakova, Yu., Atamanchuk, Z., Makohin, Z. (2023) Application of risk management tools in organizing the export of organic products to the European Union. *Economics and management organization*, № 2(50), 96-105. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.9>.
12. *Guideline for Strategic Crisis Management Exercises*. Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK) (2011). URL: [https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo\\_po\\_st.pdf](https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/mizhnarodni-zv-yazki/Rukovodstvo_po_st.pdf)
13. Reznikova, O., Voitovsky, K. Lepikhov, A. (2020) *National risk and threat assessment systems: world best practices, new opportunities for Ukraine: analyst. add*. Kyiv: NISD, 1-84.
14. *Working with scenarios. Risk assessment and capabilities in the National safety and security strategy of the Netherlands* (2009). URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Working-with-Scenarios%2C-Risk>.
15. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
16. *The Dodd – Frank Act*. URL: <https://www.thebalance.com/dodd-frank-wall-street-reform-act-3305688>.
17. Rodriguez, J. (2022) *What is quantitative easing explained – definition, risks & effects on the economy*. URL: <http://www.moneycrashers.com/what-is-quantitative-easing-explained>.
18. *The World bank data*. URL: <https://data.worldbank.org>.

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.5**

УДК 658.11:334.012:338.24

JELClassification: F41, M13; O32

**Марченко О.Ю.**

доктор філософії з економіки,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID 0000-0002-3137-0480  
e-mail: [consul\\_chdtu@ukr.net](mailto:consul_chdtu@ukr.net)

## **МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВАГИ ЗЕЛЕНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ**

*Статтю присвячено дослідженню механізмів підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) через впровадження зеленої та цифрової трансформації, що є важливим чинником сталого розвитку України. Проаналізовано ключові виклики, з якими стикаються підприємці, зокрема обмежений доступ до фінансування, недостатня цифрова інфраструктура, низька обізнаність про державні програми підтримки, а також високі витрати на впровадження екологічних інновацій. Зазначено, що інтеграція цифрових технологій і екологічних стандартів дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити ефективність діяльності підприємств. У статті розглянуто міжнародний досвід підтримки МСБ, зокрема грантові програми, цифрові платформи та інституційні механізми, які можуть бути адаптовані до українських умов. Особливу увагу приділено аналізу програм фінансової та інституційної підтримки, таких як "Дія.Business", "UNIT.City" та ініціативи Європейського Союзу, спрямовані на розвиток інновацій та сталих рішень. Зроблено висновок, що зелено-цифрова трансформація МСБ є важливим стратегічним завданням для зміцнення економічної стійкості України, зменшення екологічного навантаження та інтеграції в глобальні економічні процеси. Рекомендовано посилити державну підтримку, враховуючи регіональні особливості, та створювати сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємств.*

**Ключові слова:** малий та середній бізнес, зелена трансформація, цифровізація, підтримка підприємництва, регіональний розвиток, сталий розвиток.

*Рис. 0, Табл. 0, Літ. 18.*

**Marchenko Oleksandr**

Doctor of Philosophy in Economics,  
Cherkasy State Technological University  
ORCID 0000-0002-3137-0480  
e-mail: [consul\\_chdtu@ukr.net](mailto:consul_chdtu@ukr.net)

## **MECHANISMS TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES THROUGH GREEN AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE REGIONS OF UKRAINE**

*The article examines the mechanisms for supporting small and medium-sized businesses (SMEs) through the implementation of green and digital transformation, which is a crucial factor for Ukraine's sustainable development. Key challenges faced by entrepreneurs are analyzed, including limited access to financing, insufficient digital infrastructure, low awareness of government support programs, and high costs associated with implementing environmental innovations. It is noted that the integration of digital technologies and environmental standards*

*improves productivity, reduces costs, and ensures the efficiency of business operations. The article reviews international practices for SME support, particularly grant programs, digital platforms, and institutional mechanisms that can be adapted to Ukrainian conditions. Special attention is given to analyzing financial and institutional support programs such as "Diia.Business," "UNIT.City," and European Union initiatives aimed at fostering innovation and sustainable solutions. It is concluded that green and digital transformation of SMEs is a key strategic priority for strengthening Ukraine's economic resilience, reducing environmental impact, and integrating into global economic processes. Recommendations include enhancing government support by considering regional specificities and creating favorable conditions for the innovative development of businesses.*

**Key words:** *Small and medium-sized businesses, green transformation, digitalization, entrepreneurship support, regional development, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** Розвиток малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) в Україні через цілу низку чинників кризового характеру зовнішнього впливу стикається з численними викликами, зокрема екологічними та технологічними. Нестабільність економічного середовища, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів та нерівномірний соціально-економічний розвиток регіонів значно ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання на рівні багатьох регіонів в Україні. В контексті глобальних змін, зумовлених суттєвою зміною клімату та цифровізацією світової економіки, стає очевидною необхідність поєднання переваг зеленої та цифрової трансформації як основи для дієвої підтримки діяльності МСБ. Ґрунтовність даної тези можна підтвердити двома твердженнями. З одного боку, впровадження екологічних інновацій дозволяє знизити витрати підприємств за рахунок енергозбереження та ефективного використання ресурсів. З іншого боку, цифрові технології сприяють підвищенню продуктивності праці, автоматизації бізнес-процесів та полегшенню доступу МСБ до глобальних ринків. Комплексна ж дія цих чинників має дозволити наблизити виконання на рівні економіки регіону Цілей сталого розвитку.

Проте, обмежена обізнаність підприємців про існуючі державні програми підтримки значно стримує темпи впровадження цих змін. Додатково, низький рівень цифрової інфраструктури в багатьох регіонах України перешкоджає реалізації на повну силу потенціалу цифровізації. Екологічні інновації, в свою чергу, потребують значних початкових інвестицій, які є недоступними для більшості українських МСБ, особливо під час війни в країні. Недостатній розвиток локальних екосистем підтримки бізнесу також ускладнює обмін досвідом та доступ до новітніх технологій. Отже, можемо констатувати, що інтеграція переваг зеленої та цифрової трансформації вимагає координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів. При цьому, з метою формуванні дієвої політики сприяння і підтримки МСБ важливо також враховувати регіональні особливості та створювати цільові програми, орієнтовані на місцеві потреби та виклики. Лише на таких засадах можливо досягти позитивних тенденцій розвитку ділового середовища регіонів країни та наблизитися до позицій конкурентоспроможності більшістю регіональних МСБ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження вітчизняних і міжнародних науковців свідчать про доцільність та ефективність підтримки МСБ через фінансові інструменти, цифрові платформи та екологічні інновації. Зокрема, наукові праці українських дослідників, таких як О. Овсієнко («Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні») [1], А. Степаненко («Теоретичні аспекти екологічної модернізації економічного розвитку») [2], С. Ілляшенко («Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій») [3] наголошують на необхідності адаптації міжнародного досвіду щодо різних аспектів підтримки діяльності МСБ до національних умов. В їхніх роботах розглядаються можливості фінансової підтримки, впровадження екологічних стандартів та цифрових інструментів у державні програми підтримки.

Дослідження міжнародних організацій, таких як Європейська комісія [4] та Світовий банк [5], підкреслюють ключову роль міжнародних грантів та кредитних ліній у стимулюванні зеленої трансформації МСБ. Особливу увагу звернено на розвиток цифрових платформ, які спрощують доступ підприємців до ринків, фінансових ресурсів та експертних консультацій. Наприклад, звіт Європейського інвестиційного банку [6] акцентує увагу на необхідності створення інноваційних хабів і акселераторів для підтримки підприємців у реалізації екологічних проектів на місцях.

Крім того, у роботах українських дослідників, таких як К. Бужимська і М. Желіховська («Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки») [7], М. Реслер, І. Лінтур і О. Цигак («Цифрова економіка: виклики та можливості») [8] та А. Церковна і К. Карелова («Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні») [9] наголошується на тому, що впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат. Водночас вони вказують на низький рівень цифрової грамотності серед підприємців та недостатню розвиненість цифрової інфраструктури в багатьох регіонах України.

Дослідження також виявили, що екологічні інновації, хоч і мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності, часто залишаються недоступними для МСБ через високу вартість впровадження. За даними порталу Фонду розвитку підприємництва України [10], в рамках проекту «Підтримка малих та середніх підприємств», який реалізується в рамках Договору про надання позички і гранту, підписаного 29.12.2012 р. між Кабінетом Міністрів України в особі Міністерства фінансів України, KfW та Фондом розвитку підприємництва (далі – ФРП) з метою фінансування інвестицій в основний та обіговий капітал МСБ, в Україні розроблена Програма з підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками, що значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності екологічних інновацій в Україні.

Таким чином, не зважаючи на наявність теоретичних досліджень і перших кроків підтримки МСБ на практиці, основними викликами для активізації діяльності МСБ на сьогодні залишаються недостатня інтеграція цифрових та зелених інструментів у державну політику підтримки, обмежений доступ до фінансових ресурсів і технологій, а також відсутність ефективної комунікації між державними органами, бізнесом та освітніми установами.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження механізмів підтримки малого та середнього бізнесу через інтеграцію переваг зеленої та цифрової трансформації, визначення основних викликів, пов'язаних із цими процесами, та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності державної політики підтримки підприємництва в регіонах України.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасних умов прагнення досягти країною стану сталого розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації виступають важливим інструментом для досягнення цілей економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України в глобальні економічні процеси. Впровадження екологічних та цифрових інновацій дозволить МСБ не тільки знижувати витрати на виробництво та господарювання, але й підвищувати ефективність власної діяльності, що є необхідним для забезпечення сталого економічного розвитку на місцевому рівні.

Фінансова підтримка є однією з основних складових для забезпечення різних аспектів сталого розвитку МСБ, особливо в контексті зеленої та цифрової трансформації. Система фінансування включає низку механізмів, таких як гранти, кредити, пільгові ставки та інші форми фінансової допомоги. Успішними прикладами фінансової підтримки є:

1. Програма грантів від Європейського Союзу, спрямована на підтримку МСБ в Україні, є важливим інструментом для стимулювання впровадження енергоефективних технологій та скорочення викидів CO<sub>2</sub> [11]. Ця програма є частиною загальноєвропейської стратегії досягнення кліматичних цілей, зокрема Європейського зеленого курсу, та спрямована на більш комфортну інтеграцію українських підприємств у процес глобальної зеленої трансформації.

Фінансова підтримка в рамках цієї програми включає не лише грантове фінансування, а й технічну допомогу у вигляді навчання, консультування та проведення енергетичних аудитів. Основною метою є допомога суб'єктам господарювання в модернізації виробничих процесів, що дозволяє зменшити споживання енергії, знизити виробничі витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. При цьому одним з ключових напрямів програми є підтримка впровадження установок для обігріву на основі відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі, біокотли, теплові насоси та геотермальні системи.

2. Програма Фонду розвитку малого підприємництва України, спрямована на підтримку агробізнесу, включає пільгові кредити на впровадження цифрових та енергозберігаючих технологій. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам різного розміру не тільки модернізувати свою інфраструктуру, але й суттєво знижувати залежність від зовнішніх ресурсів, зокрема, енергоносіїв. Програма сприятиме розвитку нових аграрних цифрових рішень, які будуть ефективно впроваджуватися в діяльність МСБ аграрного спрямування, а також будуть сприяти підвищенню ефективності сільськогосподарських операцій. За програмою обумовлюється, що грантове фінансування в розмірі 100 тис. євро отримає кожен з 9 відібраних консорціумів [12].

3. Платформи краудфандингу «Spilno», дозволяють підприємствам залучати фінансування на інноваційні проекти в галузі зеленої енергетики [13]. Такі ініціативи підтримують стартапи, що працюють у напрямі енергозбереження та переробки відходів, сприяючи розвитку технологій, які дозволяють зменшити негативний вплив виробничої діяльності суб'єктів господарювання на довкілля.

Інституційна підтримка, включаючи створення бізнес-інкубаторів, акселераторів, консалтингових центрів і запровадження спеціалізованих програм підтримки, є важливою складовою реалізації переваг зеленої та цифрової трансформації на практиці. Інноваційні рішення, що включають екологічні та цифрові інновації, потребують розвиненої інституційної підтримки для їх успішної реалізації. Прикладами такої підтримки в Україні слід назвати:

1. Платформа Diia.Business – це державний онлайн-ресурс, який надає підприємцям можливість безкоштовно отримувати цифрові послуги для автоматизації бізнес-процесів [14]. Це допомагає малим підприємствам оптимізувати робочі процеси, знижувати адміністративні витрати та підвищувати рівень ефективності. Окрім того, на платформі представлені спеціалізовані програми, які сприяють цифровій трансформації діяльності МСБ, що працюють в сфері енергозбереження та екології.

2. UNIT.City – це інноваційний бізнес-центр і технологічний парк, розташований в м. Києві, діяльність якого зосереджена на підтримці стартапів, технологічних компаній та підприємців [15]. Основні напрямки діяльності UNIT.City:

- інкубація стартапів: UNIT.City підтримує стартапи на ранніх стадіях їх розвитку, надаючи їм доступ до менторства, необхідного спектру ресурсів, інвесторів і спеціальних навчальних програм;

- технологічні послуги: UNIT.City пропонує послуги з розробки та впровадження інноваційних технологій, допомагає підприємцям створювати на їх основі нові продукти та ефективні управлінські рішення та перевіряти їх життєдіяльність та економічну доцільність;

- спільнота: UNIT.City надає середовище для взаємодії між підприємцями, інвесторами, технологічними компаніями та науковцями, що стає умовою активізації

процесів створення інноваційних рішень;

- освітні програми та навчання: UNIT.City організовує курси та тренінги для розвитку навичок у галузі ІТ, високотехнологічних процесів і підприємництва;
- інвестиції: UNIT.City на основі налагоджених багаторічних зв'язків з українськими та зарубіжними інвесторами, допомагає стартапам знаходити фінансування для масштабування конкурентоспроможних і життєздатних ідей.

UNIT.City було створено в 2017 р. і за час його існування було здобуто значних досягнень. Так, створено потужну екосистему стартапів в Україні, яка активно розвивається і співпрацює з технологічними компаніями, відомими у світі. Значне число українських компаній, що в різні роки получили старт і поштовх для діяльності в UNIT.City, стали успішними як на українському, так і на міжнародних ринках, завдяки чому отримують інвестиції і виграють фахові нагороди і гранти. UNIT.City постійно розвиває стратегічні партнерства з провідними міжнародними компаніями й організаціями, що дозволяє його учасникам у більш легкий спосіб отримувати доступ до світових ринків і технологій. До того ж, UNIT.City постійно розвивається, завдяки чому було створено комфортний функціональний простір – сучасні офісні приміщення, лабораторії та спільні робочі зони, користування якими покликані сприяти креативній роботі, створенню успішних партнерських проєктів та ефективних інноваційних рішень, розвитку технологій. І сьогодні, за часів війни в Україні, UNIT.City продовжує розвиватися і стає важливим центром генерування інновацій в Україні та Східній Європі.

3. Чернігівський Бізнес Хаб (Business Hub Chernihiv Region) – це центр підтримки підприємництва, інновацій та стартапів, розташований у місті Чернігів. Відкритий у лютому 2020 р., хаб функціонує як сучасний простір для обміну ідеями та кращими практиками, надаючи підприємцям доступ до коворкінгу, інноваційної лабораторії та консультаційних послуг. Основні напрями діяльності Чернігівського Бізнес Хабу:

- надання індивідуальних консультацій для підприємців МСБ з питань розвитку та оптимізації бізнес-процесів;
- організація інкубаційних програм та тренінгів для стартапів, спрямованих на розвиток підприємницьких навичок та впровадження інновацій;
- створення платформи для взаємодії між підприємцями, інвесторами та менторами, що сприяє розвитку бізнес-екосистеми регіону.

Чернігівський Бізнес Хаб активно співпрацює з Чернігівською регіональною торгово-промисловою палатою, що забезпечує додаткові можливості для розвитку бізнесу в регіоні. Діяльність хабу спрямована на підтримку місцевих підприємців у започаткуванні та розвитку власної справи, впровадженні інновацій та адаптації до сучасних ринкових умов.

Регуляторна підтримка діяльності МСБ включає розробку нормативно-правових актів та законодавчих ініціатив, що стимулюють діяльність малого бізнесу і активізують населення до занять підприємництвом, а також до впровадження суб'єктами господарювання екологічно чистих технологій та цифровізації у всі етапи виробничо-господарської діяльності. У цьому напрямі можна виділити такі проєкти:

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр., прийнята Кабінетом Міністрів України 17 січня 2018 р. та яка стала основою для стратегічного розвитку цифрових технологій в Україні. Концепція охоплює всі сфери економіки та соціального життя, зокрема діяльність МСБ, заохочуючи його інтеграцію до цифрових процесів. Основні стратегічні напрями концепції:

1) цифрова трансформація державних послуг – активна цифровізація діяльності органів державної влади, що дозволяє зменшити бюрократію та покращити якість обслуговування представників бізнесу. Завдяки цьому підприємці можуть швидше отримувати необхідні дозволи на роботу, реєструвати компанії, подавати звіти та виконувати інші адміністративні функції через онлайн-платформи;

2) розвиток цифрової інфраструктури – створення національних мереж для

підтримки цифрових рішень в діловому та адміністративному середовищі, зокрема у сфері інтернет-підключення, хмарних технологій та супутникових сервісів. Це дозволяє МСБ отримувати доступ до сучасних цифрових технологій та знижувати оперативні витрати на інфраструктуру;

3) залучення інвестицій у цифрові технології – встановлення умов для інвестицій у розвиток технологій, що підтримують бізнес-процеси, наприклад, у сферах штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, цифрових платіжних систем. Завдяки цьому МСБ отримують можливість інтегрувати нові технології в свою діяльність для підвищення загальної ефективності своєї діяльності;

4) цифрові платформи для малого бізнесу – розвиток платформ для здійснення операцій електронної комерції, на базі яких підприємці можуть продавати свої товари та послуги, отримувати доступ до нових ринків, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Платформа також відкриває можливості для використання електронних систем управління бізнесом, що автоматизують бухгалтерію, кадрові питання та маркетинг;

5) навчання та підвищення кваліфікації – проведення тренінгів і навчальних програм для МСБ з метою освоєння цифрових інструментів, таких як електронні платформи для продажу товарів, фінансові онлайн-системи, інструменти для управління відносинами з клієнтами.

2. Закон України «Про енергетичну ефективність» [16] був прийнятий 21 жовтня 2021 р. та став важливим кроком для забезпечення енергетичної безпеки України та розвитку екологічно чистих технологій в різних секторах економіки, включаючи малий бізнес. Основні аспекти закону:

1) підтримка енергоефективних технологій – МСБ мають право на пільгове фінансування для впровадження енергоефективних технологій, зокрема на отримання державних субсидій, податкових пільг, грантів або кредитів на модернізацію і технологічне оновлення виробничих процесів;

2) енергетичний менеджмент – підприємства зобов'язані розробити та впровадити системи енергетичного менеджменту, що дозволяють знижувати витрати на енергію через оптимізацію процесів і моніторинг енергоспоживання;

3) використання відновлюваних джерел енергії – стимулювання МСБ до впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітряні турбіни, біоенергетичні установки. Підприємці можуть скористатися державними програмами підтримки, щоб зменшити витрати на енергопостачання та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище;

4) зелені технології – створення сприятливих умов для використання екологічно чистих технологій, які зменшують викиди парникових газів та забруднення навколишнього середовища, зокрема за допомогою більш ефективних та екологічних виробничих процесів;

5) інвестиційні механізми для енергоефективності – малі підприємства можуть отримувати фінансування через спеціалізовані програми або від міжнародних фінансових установ для модернізації обладнання та впровадження у свою діяльність новітніх енергоефективних технологій.

3. Програма «Дія.City». Програма була створена Міністерством цифрової трансформації України для стимулювання розвитку ІТ-сектора та цифрових стартапів. Ця програма є частиною стратегії, спрямованої на підтримку бізнесу, що використовує в своїй діяльності інноваційні технології, зокрема для МСБ. Основні елементи програми:

1) податкові преференції – програма пропонує знижені ставки податків для ІТ-компаній та стартапів, що дозволяє малому бізнесу зменшити податкове навантаження, направляючи більше ресурсів на розвиток інноваційних проєктів;

2) спрощення реєстрації та адміністрування бізнесу – програма надає спеціальний правовий режим, який дозволяє малим підприємствам у більш зручному режимі реєструвати свою діяльність та виконувати адміністративні процедури без зайвих витрат

часу і коштів;

3) інвестиції та гранти для стартапів – в рамках програми малий бізнес може отримати доступ до інвестицій від держави або приватних інвесторів для реалізації інноваційних проєктів, а також користуватися різноманітними грантами для розвитку нових технологій;

4) інноваційні навчальні програми – в рамках програми для стартапів та молодих підприємців створюються акселератори та інкубатори, де вони можуть отримати менторську підтримку, технічні консультації та навчання в сфері цифрових технологій, бізнес-моделей та стратегії розвитку;

5) інтеграція на міжнародні ринки – програма створює сприятливі умови для виходу малих підприємств та стартапів на міжнародні ринки через зниження наявних бар'єрів для міжнародної торгівлі та співпраці. З цією метою в межах програми здійснюється підтримка участі МСБ в міжнародних виставках, конференціях та бізнес-заходах.

Усі перелічені ініціативи підтримують малий бізнес в Україні, надаючи йому можливості для переходу на нові технології, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку через цифровізацію та впровадження екологічно чистих рішень.

Важливим аспектом підтримки інноваційних рішень МСБ має також стати і ґрунтовна професійна підготовка [17; 18]. Дійсно, реалізація освітніх програм є важливим аспектом, який забезпечує підприємців необхідними знаннями та навичками для успішного впровадження цифрових і екологічних рішень в свою оперативну діяльність. Освітні кампанії, тренінги та вебінари сприяють покращенню управлінських компетенцій та розширюють можливості підприємців щодо використання сучасних технологій. Кращими з таких програм стали:

1. Програма «Google для бізнесу» – це ініціатива компанії Google, яка пропонує широкий спектр інструментів і освітніх ресурсів для підтримки МСБ. Програма допомагає підприємцям з України та інших країн освоювати цифрові інструменти, що дозволяють покращити бізнес-процеси в сфері маркетингу, аналітики, загального управління бізнесом та онлайн-продажів. Ключові інструменти ініціативи являються:

1) Google Ads – платформа для реалізації онлайн-реклами, яка дозволяє малим підприємствам створювати таргетовану рекламу та вести пошук потенційних клієнтів через пошукові запити або інші сайти;

2) Google Analytics – інструмент для аналізу даних веб-сайтів, що дозволяє бізнесам відслідковувати поведінку користувачів на їхніх сайтах, та допомагає у прийнятті управлінських рішень для підвищення ефективності проведення маркетингових кампаній;

3) Google My Business – сервіс для створення та управління профілем бізнесу в Google, що дозволяє підприємствам зручніше взаємодіяти з клієнтами через такі інструменти, як Google Пошук і Карти. Це дуже важливо для малих підприємств, які мають фізичні локації. Тобто тих, що займаються виробництвом у різних сферах;

4) G Suite (тепер Google Workspace) – колекція інструментів для організації роботи в команді, зокрема електронна пошта, календар, відеоконференції, документи та таблиці, використання яких дозволяє малим компаніям працювати більш ефективно й раціонально використовувати один з найбільш дорогих ресурсів – час.

Крім того, в межах програми «Google для бізнесу» існують і додаткові освітні можливості. Google організовує безкоштовні онлайн-курси для підприємців, де вони можуть навчитися, як використовувати інструменти для оптимізації бізнес-процесів, маркетингу та зростання компанії. Ці курси доступні для підприємців з різних регіонів і часто включають теми цифрової трансформації. Крім того, в компанії започаткували ініціативу «Зростання з Google», яка включає навчальні програми для підприємців, спрямовані на розвиток цифрових навичок. Це можуть бути як загальні курси для початківців, так і спеціалізовані тренінги для більш досвідчених і продвинутих в цифровому розвитку бізнесменів.



2. Програма EU4Environment – це програма, що підтримується Європейським Союзом і реалізується в рамках ініціативи Східного партнерства. Вона спрямована на покращення екологічної ситуації та стимулювання сталого розвитку в шести країнах Східного партнерства, в тому числі в Україні. Програма підтримує МСБ в запровадженні в їх діяльність екологічно чистих технологій та принципів ресурсоефективності. Ключові напрямки програми:

1) ресурсоефективне виробництво – програма надає допомогу підприємствам у розробці та впровадженні технологій, спрямованих на енергоефективність і ресурсозбереження. Така допомога має включати оптимізацію виробничих процесів для зменшення виробничих витрат МСБ на енергію та сировину;

2) чисте виробництво – EU4Environment сприяє впровадженню практик, що зменшують забруднення навколишнього середовища. Такі програми охоплюють всі види покращення від утилізації відходів до використання більш екологічно чистих матеріалів;

3) підтримка діяльності підприємств – програма надає консультаційні послуги та пропонує тренінги для бізнесу, що допомагають МСБ у більш легкому форматі перейти до використання екологічно чистих технологій. Підприємці можуть отримати рекомендації щодо впровадження зелених технологій та сертифікації продукції за міжнародними екологічними стандартами;

4) зелені інвестиції – EU4Environment працює над залученням фінансування для екологічно чистих проєктів, надаючи підприємствам доступ до широких інвестиційних можливостей для підвищення рівня їхньої екологічної ефективності.

Програма передбачає низку проєктів, спрямованих на покращення екологічних стандартів в промисловості, сільському господарстві та інших секторах економіки. Участь у програмі дозволяє підприємствам покращити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках завдяки екологічним сертифікатам та підвищенню відповідальності у питаннях охорони навколишнього середовища. Ці програми мають великий потенціал для підтримки малого бізнесу в Україні, допомагаючи впроваджувати сучасні технології для зростання та розвитку, як в цифровій сфері, так і в екологічному контексті.

Отже, впровадження інтегрованих фінансових, інституційних та регуляторних механізмів дозволить малим підприємствам не лише долати існуючі бар'єри для входу на ринок, але й активно брати участь у процесах впровадження інновацій, що є необхідною підставою для економічного зростання в сучасних умовах. Такі механізми можуть включати, наприклад, створення спеціалізованих фінансових інструментів, субсидій та грантів для підтримки переходу підприємств на екологічно чисті технології, зокрема через зелені облігації або інвестиційні фонди, що фінансують проєкти з енергозбереження та впровадження цифрових рішень.

Законодавче стимулювання інновацій, таких як введення податкових пільг для екологічно чистих або цифрових проєктів, сприятиме залученню інвестицій у нові технології, що безпосередньо впливатиме на підвищення конкурентоспроможності МСБ. Крім того, зміни в правовій базі, що сприяють спрощенню процедур для малих бізнесів, дозволять швидше адаптуватися до сучасних умов, скорочуючи адміністративне навантаження і підвищуючи ефективність.

Активна освітня підтримка підприємців є ще одним важливим аспектом для стимулювання зеленої та цифрової трансформації. Проведення тренінгів, вебінарів і курсів з використання новітніх технологій дозволить підприємцям здобути необхідні навички для впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси. Освітні програми також мають включати навчання принципам екологічного бізнесу, таким як зменшення викидів, енергозбереження та використання відновлювальних джерел енергії. Тільки шляхом розширення знань підприємців та покращення їхнього професіоналізму можна досягти максимальної ефективності від впровадження зелених та цифрових технологій.

Таким чином, комплексний підхід до підтримки малого та середнього бізнесу, який

включає створення сприятливих фінансових умов, активну підтримку інновацій та розвиток освіти, забезпечить сталий розвиток української економіки, допоможе знизити екологічний слід бізнесу, сприятиме зростанню рівня зайнятості та поліпшенню якості життя в регіонах. Успішна реалізація таких ініціатив стане основою для досягнення сталого розвитку України в глобальному економічному контексті.

**Висновки.** Підтримка діяльності МСБ через переваги зеленої і цифрової трансформації є надзвичайно важливим чинником для сталого розвитку України, оскільки вона дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємств, а й сприяє формуванню інноваційної, екологічно відповідальної та технологічно прогресивної економіки як на рівні регіону, так і країни в цілому. З огляду на глобальні тенденції до цифровізації та сталого розвитку, Україні важливо на державному і регіональному рівнях приділяти більше уваги процесам створення умов, за яких малий бізнес матиме можливість адаптуватися до нових вимог ринку та законодавства, впроваджуючи цифрові та екологічно чисті технології. Це сприятиме зміцненню економічної стійкості, зменшенню екологічного навантаження та інтеграції України у світові ринки на засадах сталого розвитку. Крім того, розвиток зелених і цифрових ініціатив може стати основою для створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості та залучення інвестицій у перспективні сектори економіки країни. Таким чином, підтримка МСБ у цьому напрямі є стратегічним завданням для забезпечення довгострокового зростання та сталого розвитку країни.

Подальші дослідження мають бути спрямованими на розробку політики інноваційного розвитку українського МСБ в повоєнний період.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овсієнко О.В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/86.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf).
2. Степаненко А.В. Теоретичні аспекти екологічної модернізації економічного розвитку. *Економіка України*. 2018. №1. С.40-53.
3. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій: монографія; Сумський державний університет. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 184 с.
4. Підтримка малого та середнього бізнесу у світі (огляд інструментів і політик). Інформаційно-аналітичний матеріал. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf>.
5. Україна продовжує вдосконалювати своє регуляторне середовище в сфері ведення бізнесу, проте багато ще треба зробити – новий звіт про рейтинг Ведення бізнесу. звіт Світового банку. Worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2015/10/28/ukraine-doing-business-report-2016>.
6. Волокіта В. Фінансування зелених ініціатив для малого бізнесу в Україні. *Epravda*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/11/715024/>.
7. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. Збірник наукових праць. 2021. №28. С.15-19.
8. Реслер М.В., Лінтур І.В., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4335>.
9. Церковна А.В., Карелова К.С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. №19(2(45)). С.328-339.
10. Програма підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками. Фонд розвитку підприємництва. Bdf. URL:

- <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiynikh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv-za-priorytetnymy-napriamamy/>.
11. Грант від €60 000 на розвиток стійких енергетичних рішень для стартапів. Grant.market. URL: [https://grant.market/opp/eit-innoenergy?utm\\_source=chatgpt.com](https://grant.market/opp/eit-innoenergy?utm_source=chatgpt.com)
  12. Гранти до 100 000 євро на розвиток цифрових рішень для малих і середніх агропідприємств. Business.diia. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-do-100-000-ievro-na-rozvytok-tsyfrovykh-rishen-dlia-malykh-i-serednikh-ahropidpriemstv>
  13. Вітряна енергетика в Європі одна з найбільш технологічних галузей. Інформаційно-аналітичний матеріал. URL: <https://spilno.org/news/vitryana-enerhetyka-v-yevropi-odna-z-naibilsh-tekhnologichnykh-haluzei>.
  14. Грант для розвитку інноваційних стартапів та МСП. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/grant-dlya-startapiv-ta-msp-z-potencialom-dlya-mizhnarodnogo-rozvitku>.
  15. Unit.City. Офіційний портал. URL: <https://unit.city/>.
  16. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 15.11.2024 р. № 4017-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. №2. Ст.8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.
  17. Zakharova O.V., Usyk L.M. On the potential of Ukrainian higher educational establishments to provide for demand in personnel for renewable energy development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF-2023) 22/05/2023 - 26/05/2023 Kryvyi Rih, Ukraine. Vol. 1254 (2023) 012032.
  18. Zakharova O.V., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O. Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740, 2020, pp. 386-391.

## REFERENCES

1. Ovsijenko O.V. (2021). Cyfrova infrastruktura pidtrymky malogho biznesu v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/86.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf).
2. Stepanenko A.V. (2018). Teoretychni aspekty ekolohichnoji modernizaciji ekonomichnogo rozvytku. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 40-53.
3. Illjashenko S.M. (2013). Marketynghovi zasady vprovadzhennja ekolohichnykh innovacij: monoghrafija; Sumsjkyj derzhavnyj universytet. Sumy: TOV «Drukarsjkyj dim «Papyrus», 184.
4. Pidtrymka malogho ta serednjogho biznesu u sviti (oghljad instrumentiv i polityk). Informacijno-analitychnyj material. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf>.
5. Ukrajina prodovzhuje vdoskonaljuvaty svoje rehuljatorne seredovyshhe v sferi vedennja biznesu, prote baghato shhe treba zrobyty – novyj zvit pro rejtyng Vedennja biznesu. zvit Svitovogho banku. Worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2015/10/28/ukraine-doing-business-report-2016>.
6. Volokita V. (2024). Finansuvannja zelenykh iniciativ dlja malogho biznesu v Ukraini. *Epravda*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/11/715024/>.
7. Buzhymysjka K.O., Zhelikhovsijka M.V. (2021). Suchasni tendenciji ta modeli rozvytku pidpryjemnytva v umovakh cyfrovoji ekonomiky. *Pidpryjemnytvo i torghivlja*, 28, 15-19.
8. Resler M.V., Lintur I.V., Cyghak O. (2024). Cyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4335>.

9. Cerkovna A.V., Karelova K.S. (2020). Vplyv cyfrovizaciji na rozvytok malogho i serednjogho biznesu v Ukraini. *Rynkova ekonomika: suchasna teorija i praktyka upravlinnja*, 19(2(45)), 328-339.
10. Prohrama pidtrymky finansuvannja investytsijnykh proektiv malykh ta serednikh pidpryjemstv za prioritytnymy napriamamy. Fond rozvytku pidpryjemnytva. Bdf. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiynykh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidpryjemstv-za-prioritytnymy-napriamamy/>.
11. Ghrant vid €60 000 na rozvytok stijknykh energhetychnykh rishenj dlja startapiv. Grant.market. URL: [https://grant.market/opp/eit-innoenergy?utm\\_source=chatgpt.com](https://grant.market/opp/eit-innoenergy?utm_source=chatgpt.com)
12. Ghranty do 100 000 jevro na rozvytok cyfrovykh rishenj dlja malykh i serednikh aghropidpryjemstv. Business.diia. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-do-100-000-ievro-na-rozvytok-tsyfrovykh-rishen-dlia-malykh-i-serednikh-ahropidpryjemstv>
13. Vitryana energhetyka v Jevropi odna z najbilsh tekhnologichnykh ghaluzej. Informacijno-analitychnyj material. URL: <https://spilno.org/news/vitryana-energhetyka-v-yevropi-odna-z-naibilsh-tekhnologichnykh-haluzej>.
14. Ghrant dlja rozvytku innovacijnykh startapiv ta MSP. Portal «Dija.Bines». URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/grant-dlya-startapiv-ta-msp-z-potencialom-dlya-mizhnarodnogo-rozvitku>.
15. Unit.City. URL: <https://unit.city/>.
16. Zakon Ukrainy «Pro energhetychnu efektyvnistj» (2022). 4017-IX. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy*, 2, 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.
17. Zakharova O.V., Usyk L.M. (2023). On the potential of Ukrainian higher educational establishments to provide for demand in personnel for renewable energy development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF-2023) 22/05/2023 - 26/05/2023 Kryvyi Rih, Ukraine. Vol. 1254 (2023), 012032.
18. Zakharova O.V., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O. (2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740, 386-391.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.6

УДК 332.45:338.48(477)

JELClassification: G10, O00

**Поліщук О.Т.,**

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,  
Донецький національний університет ім. В. Стуса

ORCID: 0000-0002-2903-1885

o.polishchuk@donnu.edu.ua

**Поліщук О.А.,**

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,  
Донецький національний університет ім. В. Стуса

ORCID: 0000-0002-5758-4399

isepi@ukr.net

## **ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ**

*У статті досліджується роль інвестицій у економіці та суспільстві, систематизовані проблеми, які стримували залучення іноземних інвестицій, визначені найбільш постраждали сектори економіки України, встановлені негативні фактори які вплинули на промисловість України, вивчена зміна пріоритетів та поведінка інвесторів після 2022 року, визначені перспективні для інвестування сектори економіки України. Обґрунтовано можливості, що виникають у процесі відновлення країни, зокрема інвестиції в інфраструктурні проекти, енергетичний сектор, агропромисловий комплекс та інноваційні технології. Висвітлено роль міжнародної підтримки, державних програм стимулювання та реформ для створення сприятливого інвестиційного середовища.*

**Ключові слова:** інвестиції, Україна, війна, відновлення, економіка, інфраструктура, ризики, можливості.

*Рис. – 3, Табл. – 2, Літ. – 9.*

**Polishchuk O.T.,**

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Corporate, and Spatial Economics,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-2903-1885

o.polishchuk@donnu.edu.ua

**Polishchuk O.A.,**

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Corporate, and Spatial Economics,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-5758-4399

isepi@ukr.net

## **PROSPECTS FOR INVESTMENT IN UKRAINE: CHALLENGES DURING WAR AND OPPORTUNITIES FOR RECOVERY**

*The article explores the role of investments in the economy and society, systematically examines the challenges impeding foreign investment inflows, identifies the sectors of Ukraine's economy most impacted by the war, and highlights the adverse factors affecting the country's industries. It also analyzes shifts in investors' priorities and behaviors after 2022 and identifies the sectors of the Ukrainian economy with the highest potential for investment.*

*Furthermore, the article underscores the opportunities emerging during the country's recovery process, including investments in infrastructure projects, the energy sector, the agro-industrial complex, and innovative technologies. The importance of international support, government incentive programs, and reforms in fostering a favorable investment climate is also emphasized.*

**Keywords:** *investments, Ukraine, war, recovery, economy, infrastructure, risks, opportunities.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах війни, що триває, економічна ситуація в Україні зазнала значних трансформацій, які вплинули на інвестиційний клімат. Військові дії, руйнування інфраструктури та нестабільність політичної ситуації створили серйозні виклики для інвесторів, які традиційно оцінюють ризики та можливості. Проблема полягає в тому, що, незважаючи на важкі умови, Україна має значний потенціал для відновлення, що може стати привабливим для інвестицій. Однак для того, щоб реалізувати цей потенціал, необхідно подолати численні бар'єри: від фізичних руйнувань до правових та економічних викликів. Крім того, важливим є розуміння того, які саме сектори економіки є найбільш перспективними для інвестування в умовах післявоєнного відновлення. Визначення можливостей, що виникають у контексті глобальних економічних тенденцій, також є ключовим аспектом для успішного залучення інвестицій.

Загальна постановка проблеми полягає в тому, щоб комплексно проаналізувати сучасний стан інвестиційного клімату в Україні на тлі військової агресії росії. Дослідження має визначити основні виклики, які постають перед інвесторами, та оцінити потенційні можливості для відновлення економіки країни після закінчення бойових дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань інвестиційної привабливості присвячені науково-практичні роботи І. Бланка, А.Гайдуцького, М. Бутка, І. Вахович, О. Гаврилюка, С. Герасименка, З. Герасимчук, С. Іщук, О. Кириленка. Однак багато проблем теоретичного та практичного характеру у сфері перспектив інвестування під час воєнного стану залишаються невирішеними, що зумовлює потребу в проведенні додаткових наукових пошуків. Слід зазначити, що у вітчизняній економічній літературі бракує ґрунтовних науково-практичних розробок щодо впливу війни на різні сектори української економіки, інструментів фінансової підтримки які можуть бути використані для залучення інвестицій, забезпечення балансу між швидким відновленням та довгостроковим стабільним розвитком економіки. Таким чином, постановка проблеми дослідження спрямована на всебічний аналіз складних процесів, пов'язаних з інвестуванням в Україну в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Метою дослідження** є висвітлення особливостей інвестиційного процесу в умовах збройного конфлікту та розробка рекомендації, актуальних для сучасних українських реалій.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на економічну ситуацію в країні, зокрема на інвестиційний клімат. Руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням, нестабільність валютного курсу та підвищення ризиків для бізнесу створили серйозні перешкоди для залучення інвестицій. Проте, разом із труднощами, виникають і нові можливості для відновлення та розвитку економіки України.

Як відомо інвестиції це – бажане явище, оскільки це ресурси, які вкладаються в розвиток бізнесу, інфраструктури та інших сфер. Вони створюють нові робочі місця, підвищують рівень життя і загалом зміцнюють економіку країни. Крім того, інвестори часто приносять з собою нові технології, які можуть допомогти модернізувати українські підприємства та галузі (рис. 1). Таким чином, інвестиції є важливим елементом економічного розвитку та соціального прогресу, роблячи їх бажаними як для країн, так і для інвесторів.

До початку війни в 2022 році Україна демонструвала поступове зростання інвестицій, зокрема в таких секторах, як інформаційні технології, агропромисловий комплекс та енергетика.

Залучення іноземних інвестицій: В Україні спостерігався активний приплив іноземних інвестицій, особливо з Європи та США, що підтверджувалося успішними приватизаційними проектами та реформами в бізнес-середовищі.

Виділимо наступні сектори зростання:

1. ІТ-сектор: Україна стала одним із центрів ІТ-індустрії в Східній Європі, зростання якого забезпечило значні інвестиції.

2. Агропромисловий комплекс: Завдяки родючим землям Україна залучала інвестиції в сільське господарство.

3. Енергетика: Відновлювальні джерела енергії та енергоефективність стали пріоритетними напрямками для інвестицій [5].

За даними Національного банку України обсяг прямих іноземних інвестицій[1] в економіку України (залишків) станом на 31.12.2022 року становив 50 986,7 млн дол.

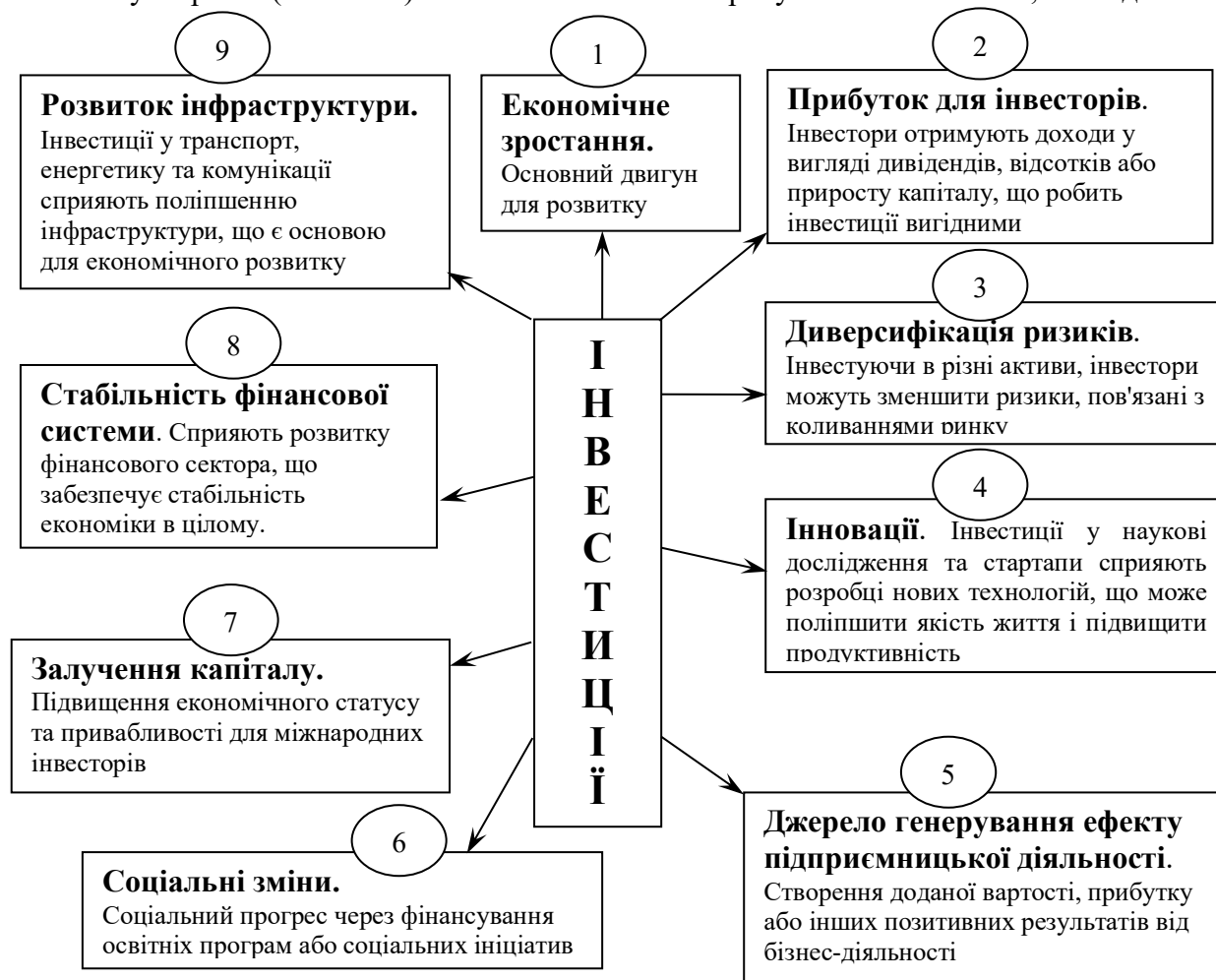


Рисунок 1 – Роль інвестицій у економіці та суспільстві

Станом на 31.12.2022 найвагоміші обсяги прямих інвестицій (залишків) були спрямовані до підприємств промисловості – 41,9% та установ та організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 16,3%. До основних країн-інвесторів належать Кіпр – 33,1%, Нідерланди – 19,5%, Швейцарія – 5,1%, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії – 4,8%, Німеччина – 4,97%, Австрія – 3,2%, Люксембург – 2,5% і Франція – 2,2% [6].

Таблиця 1 – Прямі іноземні інвестиції в Україні в 2022 р. (млн. дол.)

2022	ПІІ в Україну		ПІІ з України		Сальдо	
I кв.	-470	-946	107	-78	-577	-298.3%
II кв.	260	730	-26	-133	+286	-149.6%
III кв.	410	150	78	104	+332	16.1%
IV кв.	476	66	185	107	+291	-12.3%
за рік	1152		529		+623	

До початку повномасштабної війни Україна стикалася з низкою системних проблем, які стримували залучення іноземних інвестицій. Серед основних викликів можна виділити наступні:

1. Системні проблеми – такі як корупція, недосконале законодавство, недостатня прозорість, недостатність кваліфікованих кадрів, нерозвинена інфраструктура.

Одним з найгостріших проблем була і залишається корупція на всіх рівнях влади, що створювала непередбачуваність бізнес-клімату та відлякувала інвесторів. Також законодавство України часто було нечітким, суперечливим і піддавалося частим змінам, що ускладнювало ведення бізнесу та збільшувало ризики для інвесторів. Слабка судова система, неефективність правоохоронних органів і політичне втручання у судову систему створювали додаткові бар'єри для інвесторів. Відсутність повної та достовірної інформації про стан економіки, підприємств і ринків ускладнювала прийняття інвестиційних рішень. Занадто складна і тривала процедура реєстрації бізнесу, отримання дозволів та ліцензій відлякувала малих і середніх інвесторів. Часті зміни уряду, партій та ідеологів створювали непевність щодо майбутнього економічної політики країни. Дефіцит фахівців з необхідними компетенціями ускладнював розвиток високотехнологічних галузей. Застаріла транспортна, енергетична та комунальна інфраструктура підвищувала витрати на виробництво і знижувала конкурентоспроможність українських товарів.

2. Секторальні проблеми – низька конкурентоспроможність, тіньова економіка. Застарілі технології, низька продуктивність праці та недостатній доступ до фінансування стримували розвиток багатьох секторів. Велика частка тіньової економіки зменшувала податкові надходження до бюджету і створювала нерівні умови конкуренції для легального бізнесу. Недостатня інтеграція в глобальні ланцюжки вартості – українські підприємства мали обмежений доступ до міжнародних ринків.

3. Політичні ризики – війна з росією, внутрішньополітична нестабільність. Постійні загрози з боку росії створювали геополітичні ризики і відлякували інвесторів. Часті зміни влади, протести і соціальна напруженість дестабілізували ситуацію в країні.

4. Соціальні та культурні фактори – низька фінансова грамотність, культурні бар'єри. Відсутність розуміння інвестиційних практик серед населення ускладнювала залучення інвестицій. Різні бізнес-культури могли створювати труднощі в комунікації між інвесторами та місцевими підприємствами.

Таким чином до 2022 року Україна стикалася з численними викликами у залученні іноземних інвестицій, які негативно впливали на інвестиційний клімат. Вирішення цих проблем було критично важливим для створення сприятливих умов для інвестування та економічного зростання у майбутньому. Повномасштабна війна, розпочата Росією у 2022 році, значно посилила всі ці проблеми і створила нові виклики для української економіки. Війна призвела до суттєвого зменшення обсягу інвестицій (табл. 2).

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році багато іноземних компаній зіткнулися з непростим вибором: продовжувати працювати на ринку, який зазнав руйнувань і нестабільності, чи ж піти, зазнаючи значних фінансових втрат.

Фактори, які вплинули на рішення компаній:

1. Репутаційні ризики: Асоціація з російським ринком, на якому компанія продовжувала працювати, могла негативно вплинути на її імідж.



Таблиця 2 – Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2014 по 2024 рр. (млн. дол.)

	ПІІ в Україну		ПІІ з України		Сальдо	
<b>2014</b>	410	-4089	111	-309	+299	-92.7%
<b>2015</b>	-458	-868	-51	-162	-407	-236.1%
<b>2016</b>	3810	4268	16	67	+3794	-1032.2%
<b>2017</b>	3692	-118	8	-8	+3684	-2.9%
<b>2018</b>	4455	763	-5	-13	+4460	21.1%
<b>2019</b>	5860	1405	648	653	+5212	16.9%
<b>2020</b>	-868	-6728	82	-566	-950	-118.2%
<b>2021</b>	6687	7555	-198	-280	+6885	-824.7%
<b>2022</b>	1152	-5535	529	727	+623	-91.0%
<b>2023</b>	4247	3095	42	-487	+4205	575.0%
<b>2024</b>	2960	-1287	-97	-139	+3057	-27.3%

2. Санкції: Західні санкції створювали перешкоди для ведення бізнесу в рф.

3. Логістичні проблеми: Руйнування інфраструктури, перебої з постачанням та інші логістичні труднощі ускладнювали роботу компаній в Україні.

4. Безпека співробітників: Загроза життю та здоров'ю працівників змушувала компанії евакуювати своїх співробітників або тимчасово призупиняти діяльність.

Після початку війни в Україні в лютому 2022 року багато іноземних компаній призупинили свою діяльність або вийшли з ринку. Ось кілька з них: McDonald's (компанія призупинила роботу своїх ресторанів в Україні, хоча згодом оголосила про плани повернення); Coca-Cola (призупинила виробництво та продаж своєї продукції в Україні); PepsiCo (призупинила свою діяльність, хоча частина операцій залишалася активною); IKEA (закрила свої магазини в Україні та призупинила відкриття нових); Nestlé (зупинила певні види діяльності, хоча й продовжила постачання основних продуктів харчування); Danone (призупинила виробництво в Україні, але продовжує підтримувати своїх працівників); BP (оголосила про вихід з бізнесу в Росії і призупинила деякі свої операції в Україні); Renault (зупинила виробництво автомобілів в Україні).

Найбільш постраждалими секторами економіки при цьому стали промисловість, будівельна галузь, роздрібна торгівля та банківський сектор. Розглянемо кожен сектор більш детально.

**Промисловість.** Промисловість України зазнала значних втрат через військові дії, що призвели до руйнування виробництв, зупинки діяльності та зменшення обсягів виробництва. Основні причини, чому постраждала галузь промисловості в Україні [3, с.3011-315]:

– Безпосередні руйнування. Багато підприємств були пошкоджені або повністю зруйновані внаслідок обстрілів та бойових дій. Особливо постраждали промислові об'єкти, розташовані в зоні активних бойових дій.

– Перебої з енергопостачанням: Російські обстріли енергетичної інфраструктури призвели до масштабних відключень електроенергії, що паралізувало роботу багатьох підприємств.

– Логістичні проблеми: Руйнування доріг, мостів та інших транспортних споруд ускладнило доставку сировини та готової продукції. Мінування територій також створювало додаткові перешкоди для логістики.

– Дефіцит робочої сили: Частина працівників була змушена евакуюватися з небезпечних районів, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів на підприємствах.

– Зменшення попиту на продукцію: Війна призвела до зниження купівельної спроможності населення та скорочення виробництва, що негативно вплинуло на попит на промислову продукцію.

– Санкції та обмеження експорту: Санкції, введені проти росії, ускладнили експорт української продукції на деякі ринки.

Усе це, призвело до важких наслідків для промисловості (рис. 2).

**Будівництво.** Повномасштабна війна росії проти України завдала значних збитків будівельній галузі. Ось основні причини цього:

– Безпосередні руйнування. Масована руйнація житлових будинків, інфраструктури та промислових об'єктів: Внаслідок ракетних обстрілів, бомбардувань та бойових дій було зруйновано велику кількість житлових будинків, шкіл, лікарень, мостів, доріг та інших інфраструктурних об'єктів. Це призвело до значного скорочення обсягів будівельних робіт.

– Мінування територій. Багато територій, особливо в прифронтових зонах, заміновані. Це створює значні труднощі для проведення будівельних робіт та робить їх небезпечними для виконавців.

– Логістичні проблеми. Руйнування транспортної інфраструктури: Пошкодження доріг, мостів, залізничних колій ускладнило доставку будівельних матеріалів та обладнання на будівельні майданчики.

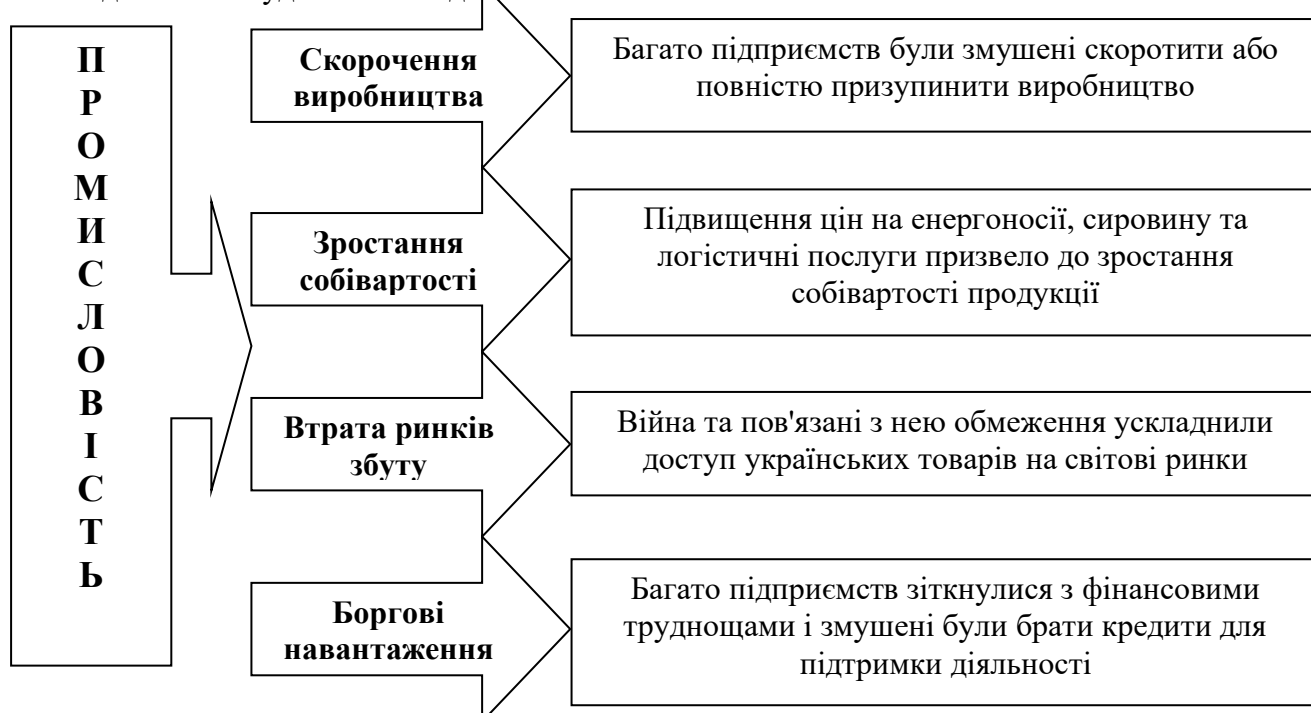


Рисунок 2 – Негативні фактори які вплинули на промисловість України після 2022 року

– Зростання вартості логістики. Через пошкодження інфраструктури та збільшення ризиків під час транспортування значно зросли витрати на доставку будівельних матеріалів.

– Дефіцит палива. Обмеження постачання палива призвело до подорожчання та дефіциту палива для будівельної техніки.

– Фінансові труднощі. Зменшення інвестицій: Інвестори стали обережнішими через нестабільну ситуацію в країні, що призвело до зменшення інвестицій у будівництво.

– Зростання вартості будівельних матеріалів: Внаслідок логістичних проблем та дефіциту деяких матеріалів їх вартість значно зросла.

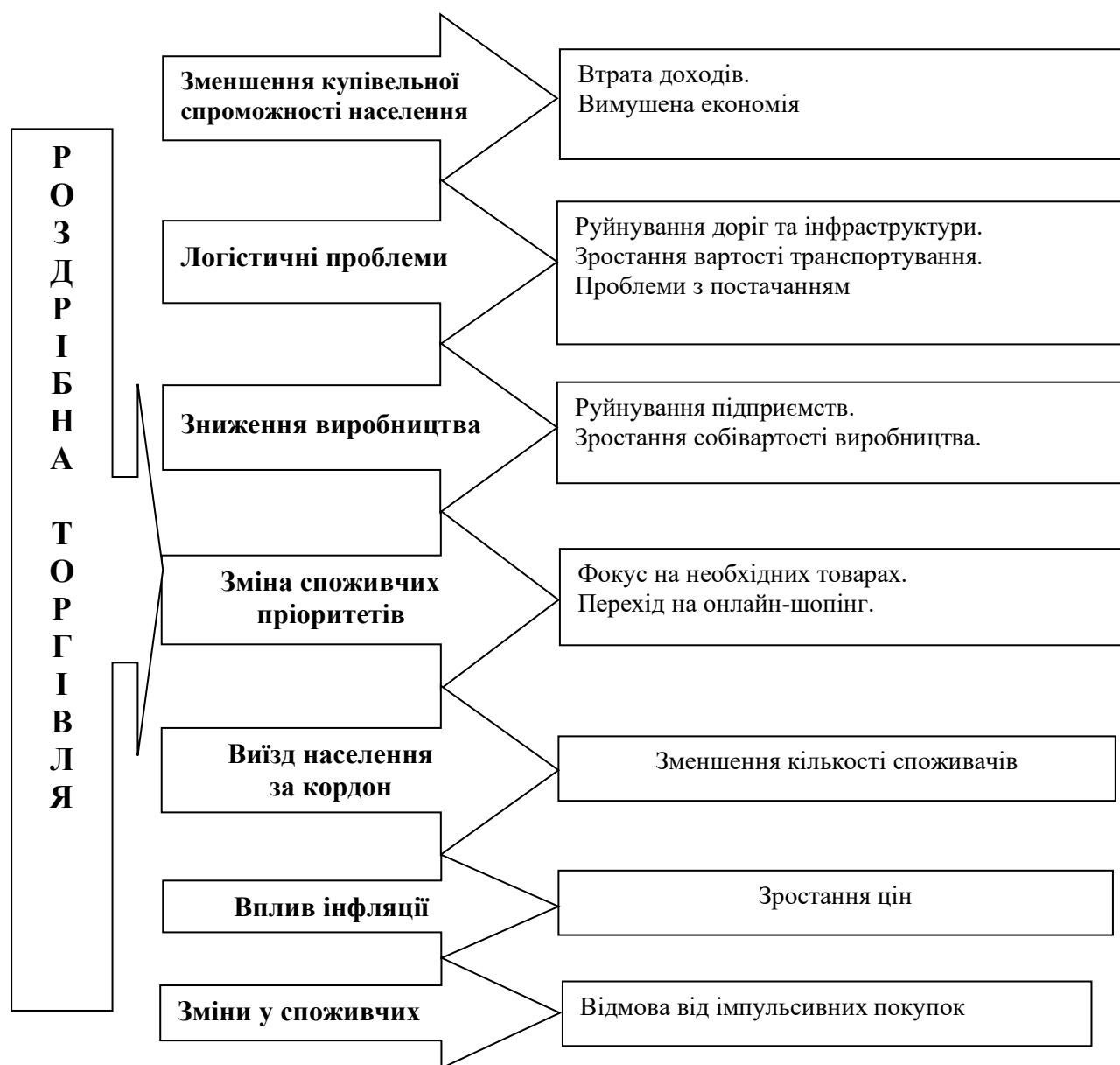
– Скрутне фінансове становище підприємств: Багато будівельних компаній зіткнулися з фінансовими труднощами через зменшення обсягів роботи та зростання витрат.

– Нестача робочої сили, мобілізація, еміграція: Частина будівельників була мобілізована до ЗСУ, виїхала за кордон.

- Небажання працювати в умовах війни: Багато людей не хочуть працювати на будовах через ризик обстрілів та інших небезпек.
- Юридичні та регуляторні проблеми. Зміни у законодавстві: Часті зміни у будівельному законодавстві ускладнюють процес отримання дозволів та погоджень.
- Невизначеність щодо майбутнього: Непевність щодо подальшого розвитку подій стримує інвесторів від прийняття довгострокових рішень.
- Зміна попиту на житло. Масова міграція: Внутрішня міграція населення призвела до зміни попиту на житло в різних регіонах країни.
- Зменшення купівельної спроможності населення: Війна призвела до зниження доходів населення, що зменшило попит на житло [4, с.62-64].

Ці фактори в сукупності призвели до значного скорочення обсягів будівництва в Україні та ускладнили відновлення зруйнованої інфраструктури.

**Роздрібна торгівля.** Війна в Україні мала також значний негативний вплив й на роздрібну торгівлю. Основні причини цього (рис. 3):



**Рисунок 3 – Негативні фактори які вплинули на роздрібну торгівлю України після 2022 року**

- Зменшення купівельної спроможності населення. Втрата доходів: Багато

українців втратили роботу або зазнали зменшення доходів, що призвело до скорочення витрат на споживання.

– Вимушена економія: Через невизначеність та необхідність накопичувати кошти на випадок непередбачених ситуацій, люди стали економити на покупках.

– Логістичні проблеми. Руйнування доріг та інфраструктури: Пошкодження доріг, мостів та інших транспортних споруд ускладнило доставку товарів до магазинів. Зростання вартості транспортування: Через логістичні труднощі та дефіцит палива значно зросли витрати на доставку товарів. Проблеми з постачанням: Багато постачальників призупинили свою діяльність або зіткнулися з труднощами у виробництві та доставці товарів.

– Зниження виробництва. Руйнування підприємств: Багато виробничих підприємств були пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій, що призвело до дефіциту деяких товарів. Зростання собівартості виробництва: Підвищення цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги збільшило собівартість виробництва, що, в свою чергу, призвело до зростання цін на товари.

– Зміна споживчих пріоритетів. Фокус на необхідних товарах: Споживачі стали більше купувати продуктів харчування, ліків та товарів першої необхідності, зменшивши витрати на інші категорії товарів. Перехід на онлайн-шопінг: Через ризики пов'язані з візитом до магазинів, багато людей перейшли на онлайн-шопінг.

– Виїзд населення за кордон. Зменшення кількості споживачів: Значна частина населення виїхала за кордон, що призвело до зменшення кількості потенційних покупців.

– Вплив інфляції. Зростання цін: Інфляція, спричинена війною, призвела до значного зростання цін на товари та послуги, що знизило купівельну спроможність населення.

– Зміни у споживчих звичках. Відмова від імпульсивних покупок: Через нестабільність та економічну невизначеність люди стали більш обережними у своїх покупках та відмовилися від імпульсивних витрат.

Всі ці фактори в сукупності призвели до значного скорочення обсягів роздрібною торгівлі в Україні.

**Банківський сектор.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало значних збитків також банківському сектору. Ось основні причини цього:

– Безпосередні наслідки бойових дій. Руйнування відділень: Багато банківських відділень, особливо в прифронтових зонах, були пошкоджені або повністю зруйновані внаслідок обстрілів. Перебої в енергопостачанні: Часті відключення електроенергії ускладнювали роботу банківських систем та обслуговування клієнтів. Проблеми з інтернетом та зв'язком: Перебої зі зв'язком ускладнювали здійснення банківських операцій онлайн.

– Зміни в економіці. Зниження економічної активності: Війна призвела до значного скорочення економічної активності, що негативно вплинуло на прибутковість банків. Зростання безробіття: Збільшення безробіття призвело до зростання кількості прострочених кредитів. Інфляція: Війна спричинила значне зростання інфляції, що здевальвувало заощадження клієнтів та ускладнило управління банками своїми активами.

– Зміни у поведінці клієнтів. Збільшення попиту на готівку: Через нестабільність та побоювання щодо безпеки банківської системи, люди стали більше знімати готівку зі своїх рахунків. Зменшення активності на депозитах: Багато людей вилучили свої заощадження з депозитів через низькі ставки та нестабільність. Зростання попиту на кредити: Деякі клієнти потребували кредитів для покриття непередбачених витрат, пов'язаних з війною.

– Регуляторні зміни. Обмеження на валютні операції: Національний банк України ввів ряд обмежень на валютні операції для стабілізації фінансового ринку. Зміни у правилах кредитування: Були внесені зміни до правил кредитування для підтримки боржників, які постраждали від війни.

– Геополітичні ризики. Санкції, введені проти росії, ускладнили міжнародні розрахунки для українських банків. Репутаційні ризики: Асоціація з російським ринком могла негативно вплинути на репутацію деяких банків.

Незважаючи на всі труднощі, українська банківська система виявилася досить стійкою. Завдяки оперативним діям Національного банку та зусиллям самих банків, фінансова система країни продовжувала функціонувати, забезпечуючи необхідні послуги населенню та бізнесу.

Війна в Україні суттєво вплинула на інвестиційний клімат, змінивши пріоритети та поведінку інвесторів. Коротко розглянемо зміни, які відбулися після 2022 року:

1. Зросли обережності та ризики. Війна стала одним з неочікуваних ризиків, що змусило інвесторів переглядати свої стратегії та більш обережно підходити до інвестицій. До цих пір ситуація в Україні залишається нестабільною, що створює високий рівень невизначеності та ускладнює прогнозування. Усе це призвело до зростання інфляції, що безумовно впливає на вартість активів та прибутковість інвестицій.

2. Змінились пріоритети. Інвестори почали усе більше звертати увагу на безпеку своїх інвестицій та прагнуть мінімізувати ризики. Але, незважаючи на ризики, деякі інвестори бачать в Україні довгострокові перспективи та готові вкладати кошти в проекти з високим потенціалом зростання. Все більше інвесторів звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу та прагнуть підтримувати компанії, які позитивно впливають на суспільство, екологію, тощо.

3. Поява нових можливостей. Після закінчення війни Україна потребуватиме значних інвестицій для відновлення інфраструктури та економіки, що створить нові можливості для інвесторів.

Наприклад – війна підштовхнула Україну до активнішого розвитку зеленої енергетики, що є перспективним напрямком для інвестицій. Російська агресія наочно продемонструвала залежність України від енергоносіїв з Росії. Це стало потужним стимулом для пошуку альтернативних джерел енергії та зменшення залежності від імпорту. Масовані обстріли енергетичної інфраструктури України продемонстрували вразливість традиційних енергосистем. Розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика, дозволить створити більш стійку енергетичну систему. Усе це – підсилює розуміння важливості екологічної безпеки та необхідності переходу до більш чистої енергетики. Розвиток зеленої енергетики сприятиме зменшенню викидів парникових газів та поліпшенню екологічної ситуації в країні. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій у розвиток відновлюваних джерел енергії.

Інший чудовий приклад – цифрова трансформація в Україні. Це відкрило нові можливості для інвестицій у технологічні компанії. Війна заставила швидко приймати рішення та координувати дії на усіх рівнях. Цифрові інструменти дозволили швидко обмінюватися інформацією, координувати дії різних підрозділів та приймати зважені рішення в умовах воєнного стану. Завдяки цифровим технологіям, українська влада змогла продовжувати свою роботу навіть у складних умовах, надаючи необхідні послуги населенню онлайн. Крім того, цифровізація державних послуг дозволила зменшити корупцію та бюрократію, підвищивши довіру громадян до державних органів. Також це дозволило більш ефективно координувати міжнародну допомогу та мобілізувати ресурси для відновлення країни.

Війна стимулювала розвиток нових технологій, таких як дрони, системи розпізнавання облич та інші, що можуть бути використані як у військових, так і в цивільних цілях. Населення почало опановувати нові цифрові навички, що позитивно вплинуло на подальший розвиток цифрової економіки [7].

Наведемо конкретні приклади цифрової трансформації в Україні під час війни:

– Дія. Цифрова Україна (єДокументи, єПідпис, єМалятко, єВорог). Ця платформа продовжила розвиватися, надаючи доступ до державних послуг онлайн, включаючи отримання паспортів, реєстрацію бізнесу та подачу заявок на соціальні виплати. Це

зменшило потребу в особистих візитах до державних установ.

– United24: Це платформа для збору коштів на підтримку ЗСУ та гуманітарної допомоги, де громадяни та іноземці можуть робити донати на різні проекти.

– DroneUA: Використання дронів для моніторингу ситуації на фронті, доставки вантажів та забезпечення розвідки. Це сприяло підвищенню ефективності військових операцій.

– «Резерв+» та «Оберіг» – це сучасні цифрові інструменти, розроблені Міністерством оборони України для ефективної взаємодії з військовозобов'язаними, призовниками та резервістами. Вони спрощують багато процесів, роблячи їх більш прозорими та доступними для громадян.

– ПриватБанк та Monobank. Мобільні банківські додатки, які дозволяють здійснювати фінансові операції онлайн. Клієнти можуть проводити платежі, переводи та отримувати кредити без відвідування відділень.

– Help Ukraine. За допомогою цифрових інструментів було організовано евакуацію мільйонів людей з небезпечних районів.

– Логістика (Nova Poshta, Logistyka, CargoX, Укрзалізниця, та ін). Цифрові платформи дозволили оптимізувати логістичні процеси, забезпечуючи доставку гуманітарної допомоги та військових вантажів.

– Telemed. Платформи для телемедицини, що забезпечують дистанційний доступ до медичних консультацій. Пацієнти змогли отримувати медичну допомогу від лікарів, не виходячи з дому.

– Help Ukraine. Платформа для координації гуманітарної допомоги, яка з'єднує людей, що потребують допомоги, з тими, хто її надає. Громадяни можуть легко знайти ресурси та допомогу у своїх регіонах.

– Мобільний зв'язок. Оператори мобільного зв'язку впровадили нові технології для забезпечення зв'язку в умовах війни. Розширення покриття та швидкості інтернету, що дозволяє підтримувати комунікацію в кризових ситуаціях.

– Розвиток e-commerce. Продовження роботи онлайн-магазинів і платформ для продажу товарів. Багато підприємств адаптувалися до онлайн-продажів, що дозволило їм зберегти бізнес під час війни.

4. Селективність інвестицій – це обережний та виважений підхід до вибору об'єктів для інвестування. Це означає, що інвестор ретельно аналізує кожен варіант, враховуючи безліч факторів. Інвестори стали більш вибірковими у виборі секторів економіки для інвестування, віддаючи перевагу стабільним та менш ризикованим галузям. Кожен інвестор почав розробляти свою індивідуальну інвестиційну стратегію, враховуючи свої цілі та рівень ризику.

5. Роль держави. Створення сприятливого інвестиційного клімату. Держава повинна створити сприятливі умови для інвестування, забезпечити прозорість та захист прав інвесторів. Потрібно підтримувати інвестиції в пріоритетні сектори економіки, такі як енергетика, інфраструктура та технології.

Після 2022 року інтереси інвесторів в Україні зазнали значних змін через військові дії. Зменшення загального інтересу до інвестицій у традиційні сектори супроводжувалося зміщенням акцентів на інфраструктурні проекти, оборонні технології та соціальні програми. Інвестори почали шукати нові форми інвестування і звертати увагу на підтримку з боку міжнародних організацій.

Відзначимо, що в умовах воєнного стану інвестиційна привабливість економіки України зазнала значних трансформацій [8, с.41-43]:

1. Зростання державної підтримки. Уряд України активно впроваджує програми підтримки бізнесу, зокрема через податкові пільги та фінансування стратегічних проєктів.

2. Залучення міжнародної допомоги. Збільшення обсягів фінансової допомоги від міжнародних організацій та країн-партнерів. Це включає як гранти, так і кредитні ресурси.

3. Диверсифікація інвестицій. Інвестори починають розглядати нові сектори, такі

як ІТ, агробізнес, відновлювальна енергетика, що стають менш залежними від традиційних галузей.

4. Оцінка ризиків. Зростання уваги до управління ризиками, включаючи політичні, економічні та військові ризики, що впливають на інвестиційні рішення.

5. Фокус на відновлення інфраструктури. Інвестиції в відновлення та модернізацію інфраструктури, що є критично важливим для економічного зростання після війни.

6. Зміна іноземної політики. Підвищення інтересу до співпраці з країнами, які підтримують Україну в конфлікті, включаючи ЄС та США.

7. Технологічні інновації. Зростання попиту на технологічні рішення для забезпечення безпеки та ефективності бізнес-процесів.

8. Соціальні інвестиції. Зростання значення соціальної відповідальності бізнесу та інвестицій у соціальні проекти, що допомагають відновленню країни.

Далі розглянемо можливості для інвестування та повоєнного відновлення України.

Війна в Україні, на жаль, завдала значної шкоди економіці країни. Однак, попри всі виклики, Україна має величезний потенціал для відновлення та розвитку. На нашу думку, після перемоги країна стане привабливим місцем для інвестицій завдяки ряду факторів[1]:

Великий внутрішній ринок: Україна має населення понад 40 мільйонів осіб, що забезпечує великий внутрішній ринок для товарів і послуг.

Вигідне географічне положення: Україна розташована на перехресті важливих торговельних шляхів, що забезпечує доступ до великих європейських і азіатських ринків.

Кваліфікована робоча сила: Українці мають високий рівень освіти і готові до роботи в різних сферах.

Підтримка міжнародної спільноти: Багато країн і міжнародних організацій готові надавати фінансову та технічну допомогу у відновленні України.

Перспективні сектори економіки: Україна має значний потенціал у таких секторах, як аграрний сектор, ІТ, енергетика, машинобудування та ін.

**Висновки.** Інвестиційний клімат в Україні на сьогоднішній день стикається з безліччю викликів, зокрема через війну та економічну нестабільність. Проте, можливості відновлення та розвитку, зокрема в інфраструктурі та інноваційних технологіях, можуть стати новими перспективами для інвесторів. Успішна реалізація цих можливостей вимагатиме спільних зусиль уряду, бізнесу та міжнародних партнерів.

Інвестиції в Україну після війни можуть бути спрямовані на такі сектори:

1. Інфраструктура: Відновлення доріг, мостів, залізниць, енергетичної системи, житлового фонду.

2. Промисловість: Розвиток машинобудування, металургії, хімічної промисловості, агропромислового комплексу.

3. ІТ-сектор: Розширення ІТ-інфраструктури, створення нових ІТ-компаній.

4. Енергетика: Перехід на відновлювані джерела енергії, енергоефективність.

5. Сільське господарство: Модернізація сільського господарства, розвиток переробної промисловості.

Аналіз інвестиційної діяльності в Україні до і під час війни показує, що війна суттєво вплинула на інвестиційний клімат, призвела до скорочення інвестицій і зміни в пріоритетах інвесторів. Однак після завершення конфлікту Україні відкриються нові можливості для відновлення та розвитку, що потребуватиме інвестицій у різні сектори економіки.

Війна в Україні створила серйозні виклики для інвестиційного клімату, проте відкрила нові можливості для відновлення та розвитку. Для залучення інвестицій необхідно створити сприятливі умови для бізнесу, забезпечити безпеку інвестицій, розробити ефективні механізми державно-приватного партнерства та просувати інвестиційний потенціал України на міжнародній арені.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Індекс інвестиційної привабливості України [2023]. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-2023> (дата звернення 04.11.2024).
2. Індексний рейтинг інвестиційної привабливості країн. URL: <http://www.rational.ru/ratings/world-raiting/index-raiting/> (дата звернення 05.11.2024).
3. Логоша Р.В., Поліщук О.А. Стан та проблеми функціонування ринку м'яса в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. *Наука і техніка сьогодні: журнал*. 2023. № 13(27) 2023. С.301-318.
4. Логоша Р.В., Поліщук О.А., Дяченко М.В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №12 (271). С. 57-65.
5. Офіційний сайт Інвестиційного порталу України. URL: <https://inventure.com.ua/> (дата звернення 08.11.2024).
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення 08.11.2024).
7. Поліщук О.А. Інвестиційна привабливість венчурної індустрії України. *Фінанси, облік, банки*. 2018. С. №2 (23) 2018. С. 45-54.
8. Поліщук О.А. Інвестиційна привабливість регіону в умовах фінансової децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. С. 40-43.

**REFERENCES**

1. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy [2023]. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-2023> (accessed 04.11.2024).
2. Indeksnyi reitynh investytsiinoi pryvablyvosti krain. URL: <http://www.rational.ru/ratings/world-raiting/index-raiting/> (data zvernennia 05.11.2024).
3. Lohosha R.V., Polishchuk O.A. Stan ta problemy funktsionuvannia rynku miasa v Ukraini v umovakh voiennoho stanu ta postvoiennoho vidnovlennia. *Nauka i tekhnika s'ohodni: zhurnal*. 2023. № 13(27) 2023. S. 301-318.
4. Lohosha R.V., Polishchuk O.A., Diachenko M.V. Napriamy aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v sferi silskoho hospodarstva v umovakh voiennoho stanu y postvoiennoho vidnovlennia. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2023. №12 (271). S. 57-65.
5. Ofitsiynyi sait Investytsiinoho portalu Ukrainy. URL: <https://inventure.com.ua/> (accessed 08.11.2024).
6. Ofitsiynyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/> (accessed 08.11.2024).
7. Polishchuk O.A. Investytsiina pryvablyvist' venchurnoi industrii Ukrainy. *Finansy, oblik, banky*. 2018. S. №2 (23) 2018. S. 45-54.
8. Polishchuk O.A. Investytsiina pryvablyvist' rehionu v umovakh finansovoi detsentralizatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2019. Vypusk



**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.7**

УДК 005.7+ 658.5

JELClassification: C44, L 23, L33, M11, M21

**Таранич О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
ORCID: 0000-0002-7859-8706

[o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

**Якімова Н.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-5278-1142

[n.yakimova@donnu.edu.ua](mailto:n.yakimova@donnu.edu.ua)

**Лігус Г.М.**

завідувач відділу контролю за системою управління  
Вінницької регіональної державної лабораторії Державної служби України  
з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів  
ORCID: 0009-0002-0013-3113

[ligus\\_galina@ukr.net](mailto:ligus_galina@ukr.net)

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*В роботі сформульовано мету щодо визначення ключових показників ефективності як інструменту удосконалення менеджменту організацій на прикладі підприємств публічного права та сформовано рекомендації до побудови системи ключових показників для Вінницької регіональної державної лабораторії Держспродрозживслужби.*

*Визначено, що удосконалення системи менеджменту організацій базується на показниках ефективності управління, які виступають ключовими індикаторами спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті. Поняття ефективності є тотожним до термінів «результативність», «продуктивність» й «економічність», однак кожне з них має власний зміст та спрямування, що робить таке ототожнення недоцільним.*

*Питання ефективності систем управління підприємств публічного права має специфічний характер, порівняно з бізнес-середовищем. Загальні риси пов'язані з впливом умов ринкової конкуренції, а особливості визначаються впливом соціальних та державних зобов'язань, мета отримання прибутку є проміжною, сутність їх діяльності полягає в забезпеченні суспільних благ, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників, в розбудові систем управління підприємств публічного права.*

*Серед ключових показників ефективності як інструментів удосконалення менеджменту підприємств публічного права слід визначити раціональне, цільове й економічним використання бюджетних коштів і ресурсів, баланс між гнучкістю та жорсткою регламентацією нормативно-правового характеру; наявність нематеріального характеру кінцевих результатів та його загального спрямування щодо забезпечення суспільних благ; високий ступінь впливу стейкхолдерів, інтереси та дії яких можуть мати суперечливий характер.*

*На підставі цих факторів визначено доцільність застосування BSC на підприємствах публічного права, необхідність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, в контексті оптимізації ресурсів, підвищення прозорості,*

підзвітності, антикорупційності та відповідальності в управлінні, а також в задоволенні потреб різних цільових груп споживачів публічно-адміністративних послуг.

Відповідно, ключові показники BSC потребують адаптації до кожного сектору публічно-адміністративних послуг. На прикладі ВРДЛ Держспродспоживслужби розглянуто вимоги до ключових показників ефективності, визначено причинно-наслідкових зв'язки між блоками та показниками в межах кожного з блоків.

Проведено аналіз блоків та сформовано фінальні показники KPI за оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держспродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень) за критерієм перетину цих профілів.

Визначено, що застосування ключових показників ефективності дозволить підвищити конкурентоспроможність ВРДЛ Держспродспоживслужби, буде сприяти зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.

Побудовано карту збалансованих показників ВРДЛ для підвищення ефективності системи управління, яке полягає у зростанні кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

**Ключові слова:** система менеджменту, ефективність управління, ключові показники ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), підприємства публічного права, стейкхолдери, кадровий потенціал, карта BSC, сталий розвиток, довгострокові партнерські відносини.

Рис. 5, табл. 0, літ. 2

#### **Taranych O.**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Vasyl Stus Donetsk National University,  
ORCID: 0000-0002-7859-8706

[o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

#### **Yakymova N.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0001-5278-1142

[n.yakimova@donnu.edu.ua](mailto:n.yakimova@donnu.edu.ua)

#### **Lihus H.**

head of the management system control department  
Vinnytsia Regional State Laboratory of the State Service of Ukraine  
on Food Safety and Consumer Protection, ORCID: 0009-0002-0013-3113

[ligus\\_galina@ukr.net](mailto:ligus_galina@ukr.net)

### **KEY INDICATORS OF PERFORMANCE AS A TOOL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**

*The paper formulates the goal of defining key performance indicators as a tool for improving the management of organizations using public law enterprises as an example, and develops recommendations for building a system of key indicators for the Vinnytsia Regional State Laboratory of the State Production and Consumer Service.*

*Improvement of the management system of organizations is based on management performance indicators, which act as key indicators of the organization's ability to ensure stable operation and development over a long time horizon. The concept of efficiency is identical to the terms "effectiveness", "productivity" and "economy", but each of them has its own content and direction, which makes such identification inappropriate.*

*The issue of the effectiveness of management systems of public law enterprises is specific in comparison with the business environment. Common features are associated with the influence of market competition conditions, and features are determined by the influence of social and government obligations, when the goal of making a profit is intermediate, the essence of their activities is to provide public goods, which involves taking into account both economic parameters and social, environmental factors in the development of management systems of public law enterprises. Among the key performance indicators as tools for improving the management of public law enterprises, it is necessary to define the rational, targeted and economic use of budgetary funds and resources, the balance between flexibility and strict regulation of a normative and legal nature; the presence of an intangible nature of the final results and their general direction in ensuring public goods; a high degree of influence of stakeholders, whose interests and actions may be contradictory.*

*Based on these factors, the feasibility of using the BSC at public law enterprises, the need to adapt this system to the complex tasks of government agencies, in the context of resource optimization, increasing transparency, accountability, anti-corruption and responsibility in management, as well as meeting the needs of various target groups of consumers of public administrative services, are determined.*

*Accordingly, the key indicators of the BSC need to be adapted to each sector of public administrative services. Using the example of the VRDL of the State Production and Consumer Service, the requirements for key performance indicators are considered, and cause-and-effect relationships between the blocks and indicators within each of the blocks are determined. The analysis of the blocks was carried out and the final KPI indicators were formed to assess their importance for the VRDL of the State Production and Consumer Service (for the development of human resources) and their importance for the market (as perceived by customers, their views on the quality of research) according to the criterion of intersection of these profiles.*

*It was determined that the use of key performance indicators will increase the competitiveness of the VRDL of the State Production and Consumer Service, will contribute to strengthening its position in the market, increasing revenues and sustainable development.*

*A balanced scorecard of the VRDL was built to improve the efficiency of the management system, which consists in increasing the number of new customers in strategic segments (in the food industry, agricultural sector, veterinary medicine); reflects the transparency and availability of information for customers; measures the level of digitalization in interaction with customers; shows the level of long-term partnerships.*

**Keywords:** *management system, management efficiency, key performance indicators (KPI), balanced scorecard (BSC), public sector enterprises, stakeholders, human capital development, BSC framework, sustainable development, long-term partnerships.*

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження питань оцінки ефективності системи управління підприємствами й удосконалення менеджменту організацій визначається необхідністю підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах сучасного динамічного ринку. Ефективна система управління дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати якість продукції або послуг і відповідати зростаючим вимогам зацікавлених сторін.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення екологічних і соціальних викликів важливо оцінювати не лише економічні аспекти, але й здатність підприємства відповідати зовнішнім вимогам, забезпечувати сталий розвиток і будувати довготривалі партнерські відносини. Оцінка ефективності системи управління й удосконалення менеджменту організацій стає критичним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін, визначення стратегічних пріоритетів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть у несприятливих ринкових умовах.

Дослідження цієї тематики має також практичне значення для вдосконалення методик управління та підвищення ефективності діяльності для підприємств публічного права, які відображають специфіку їхньої діяльності, ролі в суспільстві та підпорядкування державним інтересам. На відміну від комерційних підприємств, основною метою таких організацій є не отримання прибутку, а забезпечення суспільно значущих функцій, що визначає інший підхід до удосконалення їх системи менеджменту.

Важливим завданням є досягнення соціальних та публічних цілей, таких як забезпечення доступності послуг, підтримка стабільності в критичних галузях, дотримання стандартів якості та прозорості. Це передбачає використання комплексних критеріїв оцінки, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні показники, а також оцінювання відповідності законодавчим вимогам, виконання нормативів і дотримання стандартів, установлених державою.

Другою складовою оцінки системи менеджменту є застосування ключових показників ефективності (КРІ) при удосконаленні менеджменту організацій. Впровадження КРІ сприяє покращенню координації між підрозділами, підвищенню прозорості процесів і забезпеченню досягнення стратегічних цілей. Проте, на практиці, багато підприємств стикаються з проблемами впровадження та використання КРІ, що обумовлено недостатньою адаптацією системи показників до специфіки їх діяльності.

Основна проблема полягає у відсутності чітких стандартів і методик для визначення релевантних показників, які відповідають як стратегічним, так і тактичним цілям організації. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на інтеграції КРІ з інструментами стратегічного планування, але на практиці ця інтеграція не завжди є ефективною. Крім того, існує проблема забезпечення зворотного зв'язку між встановленими показниками та їх впливом на прийняття управлінських рішень. Часто підприємства зосереджуються лише на фінансових показниках, ігноруючи нефінансові аспекти, що також є важливими для довгострокового розвитку, такими як задоволеність клієнтів чи рівень інноваційної активності.

Важливість тематики дослідження також підкріплюється потребою у вдосконаленні методів оцінки діяльності підприємств публічного сектору, які мають свою специфіку управління та соціальну відповідальність перед суспільством.

**Мета роботи** – визначити ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій на прикладі підприємств публічного права та сформулювати рекомендації до побудови системи ключових показників для Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби (далі ВРДЛ).

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання удосконалення система управління, а пізніше менеджменту організацій, були широко досліджені з початком промислових революцій та розвитку систем масового виробництва, К. Марксом, М. Вебером, Т. Вебленом, Й. Шумпетером. Особливої уваги заслуговують загальні теорії управління, серед яких слід визначити теорію наукового менеджменту Ф. Тейлора, адміністративну теорію А. Файоля, бюрократичну теорію В. де Гурне, Л. фон Мізеса, В. Вільсона, Р. Мертона, теорію людських відносин Е. Мейо, теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга, ситуаційні теорії управління Р. Моклера, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга, Р. Акоффа, теорії управління якістю Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаума, К. Ісікави, теорія агентських відносин А. Берлі, Г. Мінза, теорія інституціональної економіки В. Гамільтона, Л. Балларда, Г. Барнза, Дж. Фейблмана.

Налагодження систем управління тісно пов'язане з ефективністю використання ресурсів та результатами господарювання. Ресурсний підхід було започатковано А. Томпсоном та Дж. Стріклендом як здатність підприємства до мобілізації ресурсів при задоволенні ним суспільних потреб. Результатний підхід було започатковано К. Макконнеллом, С. Брю, Ш. Флінном як сукупність можливостей підприємства до виробництва конкурентоспроможної продукції, що передбачає аналіз результатів як їх співвідношення до витрат або використаних ресурсів.

Вагомим внеском до дослідження ключових показників ефективності стали дослідження альтернативних систем збалансованих показників, започаткованих у вигляді «стратегічної карти» Л.Мейселя; «піраміди ефективності», запропонована К.МакНейром, Р.Ланчем, К.Кроссом, де ключові показники операційного менеджменту включають поняття глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку.

Значного розвитку набула система «Quantum Perfomance Measurent», розроблена аудиторською фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності підприємства за рахунок ключових показників, які відображають вклад організаційної структури, працівників і виробничих процесів, і спираються на показники якості, витрат ресурсів і часу («модель квантового виміру досягнень»).

Модель «Effektive Progress and Perfomance Measurement», розроблена К. Адамсом та П. Робертсом – стратегія підприємства може втілюватись за рахунок культури постійних змін. Ключові показники ефективності включають внутрішні процеси (зростання їх рентабельності й ефективності); роботу з ринками та ключовими клієнтами; впровадження стратегічних змін; відображення свободи дій.

Найбільш відомим методом збалансованої системи показників є підхід, який було розроблено Р. Капланом і Д. Нортоном. Він включає набір ключових показників ефективності, інтегрованих в систему управління на підприємстві (Balanced Scorecard). Успішність моделі базується на показниках немонетарного характеру, які враховуються при прийнятті управлінських рішень.

Не всі з моделей побудови збалансованих показників набули достатнього розповсюдження й універсального характеру, наприклад, модель «призми ефективності», в якій не було сконцентровано достатньої уваги при використанні певних показників.

Сучасними інноваційними методами оцінки ефективності управління підприємством є системи «цифрового / розумного» менеджменту, інтеграція інформаційних систем, використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення та оцінювати ефективність на основі аналітики в реальному часі, ідентифікувати приховані закономірності в діяльності підприємства, підвищувати його операційну ефективність за рахунок прискореного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізації процесів управління, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність системи управління.

**Результати.** В процесах удосконалення менеджменту організацій показники ефективності управління мають першочергове значення. Ефективність управління є фундаментальною економічною категорією, яка відображає здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним корисним результатом. Вона є ключовим елементом в оцінюванні роботи підприємств та організацій у контексті розбудови сучасної економіки, яка вимагає оптимізації ресурсів, інновацій та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У нинішніх реаліях економічного розвитку та управлінських системах ця категорія набуває вагомого значення, оскільки пов'язана з оптимізацією використання ресурсів, досягненням стратегічних і тактичних цілей, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Наукові підходи до тлумачення сутності категорії «ефективність» різняться залежно від акцентів на різних аспектах цього поняття. Одні вчені зосереджують увагу на використанні ресурсів та економічності їх застосування, в той час як інші акцентують на результативності діяльності в контексті витрат і досягнутих цілей. Ефективність розглядається як комплексна категорія, що охоплює різні сторони діяльності суб'єкта господарювання, такі як економія ресурсів, досягнення запланованих результатів та оптимізація процесів для отримання максимально можливого результату при мінімальних витратах.

Отже, категорія «ефективність» виступає ключовим індикатором спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті. Ефективність є багатогранною характеристикою, яка має низку специфічних ознак. Основними з них можна визначити наступні:

Всеосяжний характер – ефективність охоплює всі аспекти та напрямки діяльності підприємства, тому не може бути виражена лише одним показником.

Відносний (порівняльний) характер – як економічна категорія, ефективність не вимірює абсолютний результат, а базується на співвідношенні між отриманим результатом і витратами чи залученими ресурсами для його досягнення.

Залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів – ефективність діяльності підприємства формується під впливом як зовнішніх умов функціонування, так і внутрішніх процесів.

Критерій управлінської якості – ефективність є одним із ключових показників для оцінки управлінських рішень, демонструючи їх раціональність і якість. Вона також виступає важливим фактором впливу на інвестиційну привабливість організації, підкреслюючи її здатність до сталого розвитку.

Комплексний характер ефективності як управлінської категорії часто призводить до її ототожнення з іншими поняттями. Найпоширенішою є заміна поняття «ефективність» на «результативність», а також використання термінів «продуктивність» й «економічність». Однак кожне з цих понять має власний зміст, що робить таке ототожнення недоцільним.

Результативність, зокрема, визначає ступінь досягнення поставлених цілей, тобто відображає сам факт отримання результату. Проте, досягнення одного й того самого результату може супроводжуватися різними витратами чи залученням різного обсягу ресурсів. Тому навіть за однакової результативності ефективність (співвідношення результату та витрат) може значно відрізнятись.

Продуктивність, зі свого боку, характеризує здатність підприємства чи його ресурсів досягати конкретного результату, наприклад, виробляти певний продукт чи генерувати грошовий потік. Ця категорія здебільшого акцентує увагу на ефективності використання ресурсів, але має обмеження у застосуванні, наприклад, у сфері збутової діяльності. Таким чином, продуктивність є більш вузьким поняттям, тісно пов'язаним із ефективністю в межах ресурсної сфери.

Економічність, у свою чергу, зосереджується на аспектах раціонального використання ресурсів і висвітлює витратний бік діяльності, залишаючи результат другорядним. Це поняття більше стосується оцінки доцільності витрачання ресурсів, ніж аналізу їх результативності.

Отже, порівняння вищезазначених категорій дозволяє зробити висновок, що ефективність є найбільш всеосяжним поняттям. Вона враховує не лише досягнутий результат, а й витрати, понесені на його досягнення, що робить її універсальним критерієм оцінки діяльності.

Сучасні підприємства все більше зосереджують увагу на стійкості бізнесу, що включає як економічні, так і екологічні та соціальні показники ефективності. Оцінка ефективності управління з точки зору стійкого розвитку дозволяє враховувати не тільки фінансові результати, але й екологічні впливи та соціальні аспекти діяльності підприємства. Це сприяє формуванню більш відповідального підходу до управління, який орієнтований на збереження ресурсів і створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Дослідження питання ефективності системи управління для підприємств публічного права показало його специфіку порівняно з приватними підприємствами. Ця специфіка зумовлена тим, що такі підприємства діють не лише в умовах ринкової конкуренції, але й під впливом соціальних та державних зобов'язань. Підприємства публічного права, такі як державні корпорації, комунальні підприємства чи установи, мають на меті не тільки

отримання прибутку, але й забезпечення суспільного блага, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників.

Визначимо ключові особливості категорії «ефективність» для підприємств публічного права. В першу чергу це відмінність мети діяльності публічного сектору від приватного сектору: для підприємств публічного права основною метою є не максимізація прибутку, а виконання суспільно важливих завдань, таких як надання послуг населенню, забезпечення соціальної стабільності, екологічна безпека тощо. Відтак, ефективність у такому контексті охоплює соціальні, екологічні та суспільно-економічні аспекти, а не лише фінансові показники.

Багатогранність результатів таких підприємств пов'язана з нематеріальним характером результатів (підвищення якості життя громадян, захист прав споживачів, формування довіри до держави), що ускладнює їх кількісне вимірювання. Ефективність оцінюється як за досягненням суспільних результатів, так і за економічним використанням ресурсів.

Фінансування та управління ресурсами підприємства публічного права відбувається переважно за рахунок державних або місцевих бюджетів, тому ефективність їх діяльності часто оцінюється з точки зору раціонального та цільового використання бюджетних коштів.

Однією з ключових особливостей є регламентованість діяльності, яка жорстко регулюється законодавством, що обмежує їх гнучкість у прийнятті управлінських рішень і може впливати на ефективність. Відповідно враховується відповідність їхньої діяльності нормативно-правовим актам та державним стандартам.

Оцінка стейкхолдерів показує впливовість на ефективність інтересів широкого кола стейкхолдерів (громадяни, органи влади, бізнес-структури), які, як правило, носять суперечливий характер.

Ефективність підприємств публічного права оцінюється не лише внутрішньо, а й через суспільне сприйняття якості виконання підприємством його функцій. До критеріїв відносяться: забезпечення доступності та якості послуг, досягнення соціальних стандартів, зниження екологічних ризиків, економія бюджетних коштів тощо. Ефективність управлінських рішень також визначається за ступенем прозорості, підзвітності та антикорупційності.

Таким чином, визначення ефективності для підприємств публічного права є складним, багатовимірним процесом, який вимагає комплексного підходу, врахування соціальних, екологічних та економічних чинників, а також відповідності специфічним суспільним завданням.

Для підприємств публічного права важливим показником є здатність вирішувати суспільно важливі завдання: забезпечення послугами населення, підтримка соціальної інфраструктури та розвиток суспільного добробуту. Оцінка соціальної ефективності включає такі показники, як доступність і якість наданих послуг, задоволення потреб населення та соціальна відповідальність підприємства. Це соціальна ефективність.

Хоча підприємства публічного права не завжди мають мету максимізувати прибуток, оцінка економічної ефективності залишається важливою. Це включає аналіз використання ресурсів, управління витратами, досягнення фінансової стійкості та забезпечення ефективного використання державних коштів. Економічна ефективність повинна також враховувати прозорість у фінансових процесах та доцільність витрат, особливо у випадках використання державних субсидій. Це економічна ефективність.

Підприємства публічного права, особливо у сфері інфраструктури, енергетики чи транспорту, повинні дотримуватися високих стандартів екологічної відповідальності. Оцінка екологічної ефективності може охоплювати показники енергоефективності, зменшення викидів вуглецю, використання відновлюваних джерел енергії та заходи щодо захисту довкілля. Це екологічна стійкість.

Правова відповідність. Підприємства публічного права повинні діяти відповідно до нормативних актів, які регулюють їх діяльність. Важливим аспектом оцінки ефективності

є ступінь дотримання правових вимог, нормативних стандартів та державних регуляцій. Невиконання цих зобов'язань може мати серйозні наслідки, зокрема штрафи, адміністративні санкції або репутаційні ризики.

Оскільки підприємства публічного права фінансуються або підтримуються за рахунок державного бюджету чи інших публічних джерел, важливою складовою їхньої ефективності є прозорість управлінських процесів і підзвітність перед громадськістю та державними органами. Це вимагає від підприємства впровадження механізмів контролю та звітності щодо використання фінансових ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Для підприємств публічного права ефективність управління не може обмежуватися виключно фінансовими показниками. Вона повинна враховувати комплексний вплив на суспільство, економіку та екологію. Використання сучасних підходів, таких як система збалансованих показників, управління на основі вартості та принципи сталого розвитку, дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку результативності та оптимізацію управлінських рішень. У цьому контексті впровадження цифрових технологій і підвищення прозорості управління відіграють важливу роль у формуванні ефективних публічних підприємств, які здатні відповідати на виклики сучасного суспільства.

Практичне застосування BSC у публічному управлінні демонструє доцільність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, зокрема, для оптимізації ресурсів, підвищення прозорості та відповідальності в управлінні.

У державному секторі BSC дозволяє формувати зрозумілі цілі та визначати чіткі показники ефективності, що впливають на функціонування органів державного управління. Перевага цієї системи полягає у можливості використовувати чотири основні перспективи BSC (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), адаптуючи їх до специфіки державного управління. Це сприяє концентрації на якості послуг, що надаються громадянам, підвищенню операційної ефективності та розвитку компетенцій працівників.

Застосування збалансованої системи показників допомагає організаціям трансформувати стратегічні пріоритети у вимірювані цілі та адаптувати їх до потреб кожного структурного підрозділу. Кожен показник та індикатор результативності формує чіткий зв'язок з певним напрямом, дозволяючи системно відстежувати прогрес у ключових напрямках діяльності. Такий комплексний підхід дає можливість інтегрувати окремі показники у цілісну модель управління та прийняття рішень, підвищуючи результативність та ефективність діяльності як приватних, так і державних організацій.

Використання збалансованої системи показників у державному секторі суттєво відрізняється від її застосування в приватному бізнесі. У центрі уваги державних інституцій є потреби громадян, тож мета оцінювання результативності зосереджена на тому, наскільки ефективно державні структури обслуговують своє населення. Таким чином, у державному управлінні ключовим пріоритетом стає розуміння, які послуги необхідні різним групам громадян і як оптимально задовольнити їхні потреби.

BSC у державному секторі також передбачає оцінку навчання та розвитку персоналу, що спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та їхньої здатності адаптуватися до змін, необхідних для досягнення поставлених цілей. До ключових аспектів належать рівень компетенцій, що дає змогу працівникам виконувати свої обов'язки на належному рівні, доступ до інформаційних ресурсів для ухвалення обґрунтованих рішень, організаційний клімат та система мотивації, яка підтримує узгодженість у досягненні цілей організації.

Завдяки BSC стратегія державної організації перетворюється на конкретні завдання та показники результативності, що надають можливість зосередити зусилля установи на стратегічних пріоритетах. На відміну від традиційних фінансових метрик, система BSC дозволяє керівникам враховувати як поточні, так і довгострокові показники успіху через визначення цілей і оцінку результатів.

Основні виміри BSC у державному секторі



1. Співробітники. Зосередженість на результативності внутрішніх процесів, які залежать від людських ресурсів та інфраструктури. Важливими показниками тут є задоволеність працівників умовами праці, оснащеністю робочого місця, а також системами стимулювання. Це сприяє підвищенню продуктивності в довгостроковій перспективі.

2. Клієнти. У державному управлінні клієнти — це громадяни, а успіх вимірюється рівнем задоволеності їхніх потреб. Організації оцінюють ступінь задоволення громадян від своєчасності, якості та доступності наданих послуг. Важливими факторами є орієнтація на клієнтів та надання громадянам доступної інформації про послуги та зміни в їх наданні.

3. Бізнес-процеси. Включають оцінку продуктивності і результативності процесів, необхідних для виконання місії організації. Цей вимір охоплює як кінцеві соціальні результати, що визначають ефективність роботи інституції, так і внутрішні бізнес-процеси, спрямовані на забезпечення високої якості державних послуг.

4. Фінансовий вимір. Оцінка фінансового управління у державних установах передбачає аналіз обмежених бюджетних ресурсів, витрат на надання послуг, потреб у капіталовкладеннях та дотримання політик доходів. Показники у фінансовому вимірі покликані забезпечити баланс між витратами і результатами, підтримуючи сталість діяльності організації.

Розглянемо особливості формування ключових показників ефективності на прикладі Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби.

Діяльність ВРДЛ регламентована законодавством України у сферах метрології, ветеринарної медицини, санітарії, підтвердження відповідності, а також якості та безпечності продукції. ВРДЛ є юридичною особою публічного права, це неприбуткова організація.

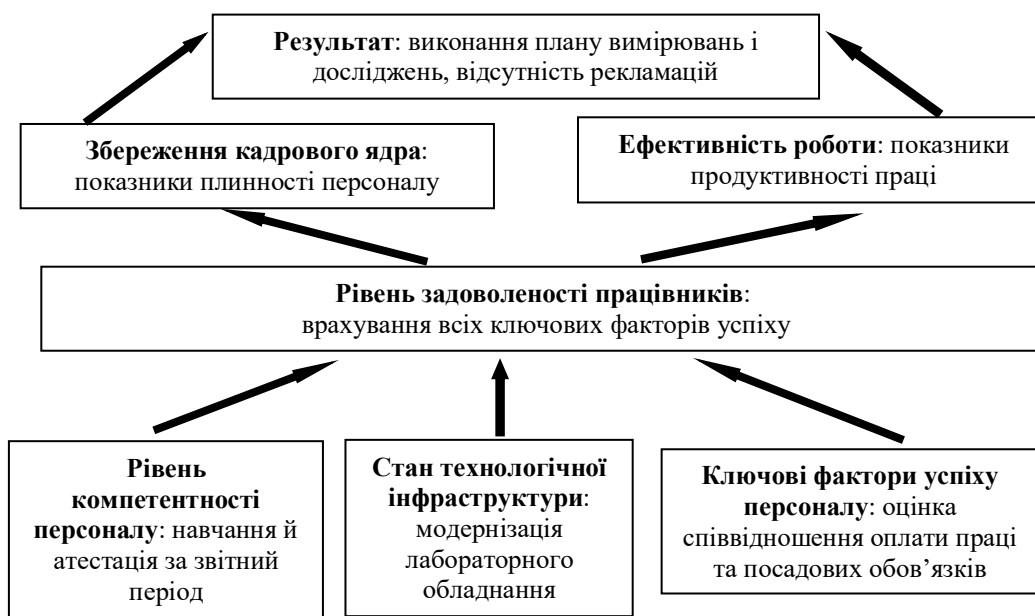
Розглянемо блок «Навчання та розвиток персоналу» ВРДЛ, який має формувати кадрові показники для оцінки стану наявної системи мотивації: рівень задоволеності працівників, плинність кадрового складу, рівень виробничої ефективності (рис. 1).

Базовими показниками компетентності роботи персоналу є навчання й атестація, для визначення певного рівня задоволеності роботою, сприяння у збереженні кадрового ядра, підвищенні продуктивності праці при проведенні всіх видів досліджень, виконання плану вимірювань і досліджень, відсутність рекламацій.

Далі розглянемо блок «Замовники / Клієнти». Показники цього блоку згруповані як ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків (рис. 2) — задоволення потреб замовників визначає розширення та збереження бази споживачів, зростання виручки від реалізації послуг лабораторії, прибутковості, загального фінансового результату

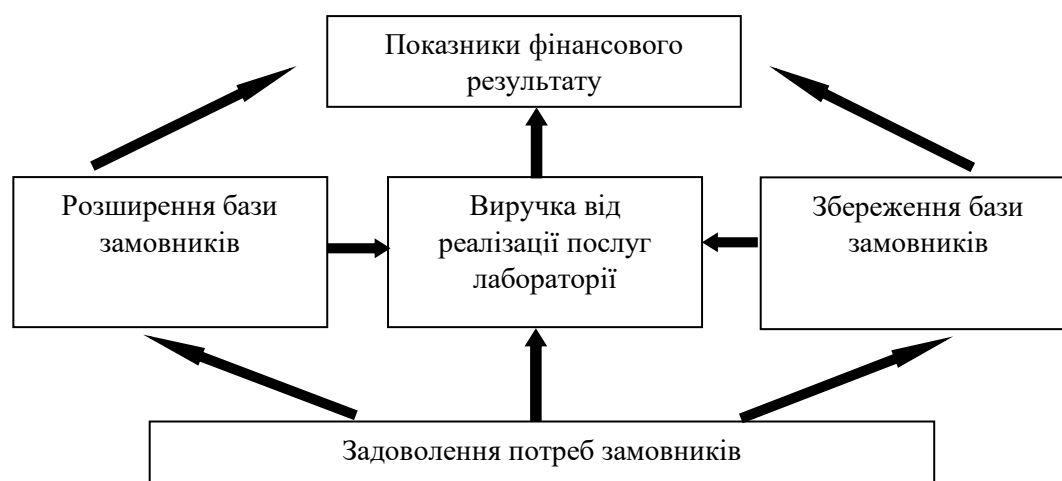
Блок «Бізнес-процес» пов'язаний з діяльністю ВРДЛ, формується як вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів: вимірювання, дослідження, стан обладнання, розподіл завдань між відділами. Всі внутрішні бізнес-процеси мають ключові показники: собівартість дослідження, їх якість, тривалість операційного циклу вимірювання й аналізу результатів.

Блок «Фінансова складова» пов'язує стратегією розвитку ВРДЛ з її фінансовими цілями, визначає параметри її розвитку. При встановленні фінансових показників має бути враховано рівень витрат, періодичність перевірок, наявність державного фінансування, тарифи на окремі види робіт.



**Рисунок 1 - Показники причинно-наслідкових зв'язків навчання та розвитку персоналу ВРДЛ**

Джерело: розроблено авторами



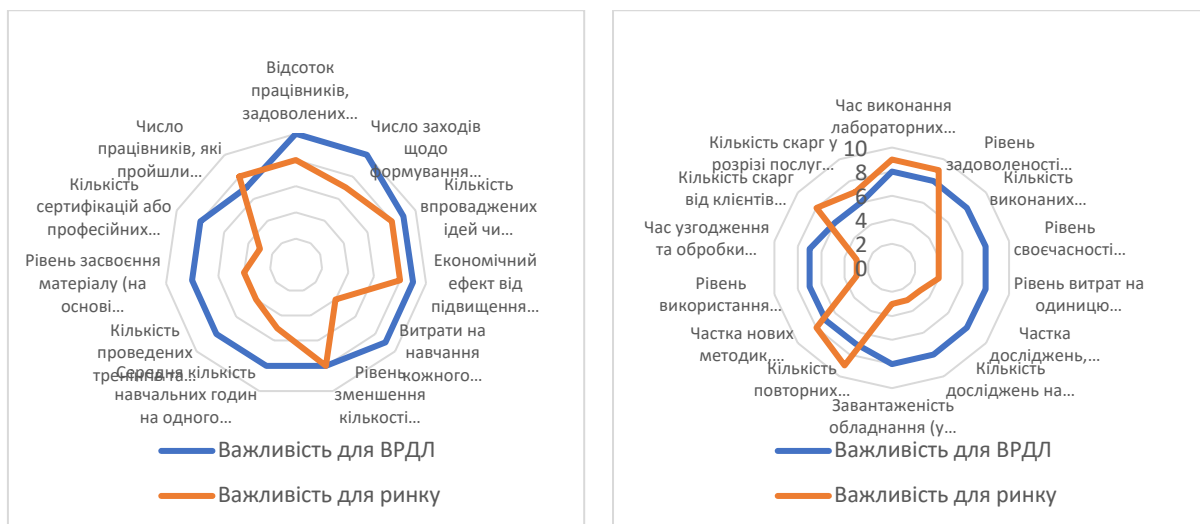
**Рисунок 2 - Показники причинно-наслідкових зв'язків блоку «Замовники / Клієнти» ВРДЛ**

Джерело: розроблено авторами

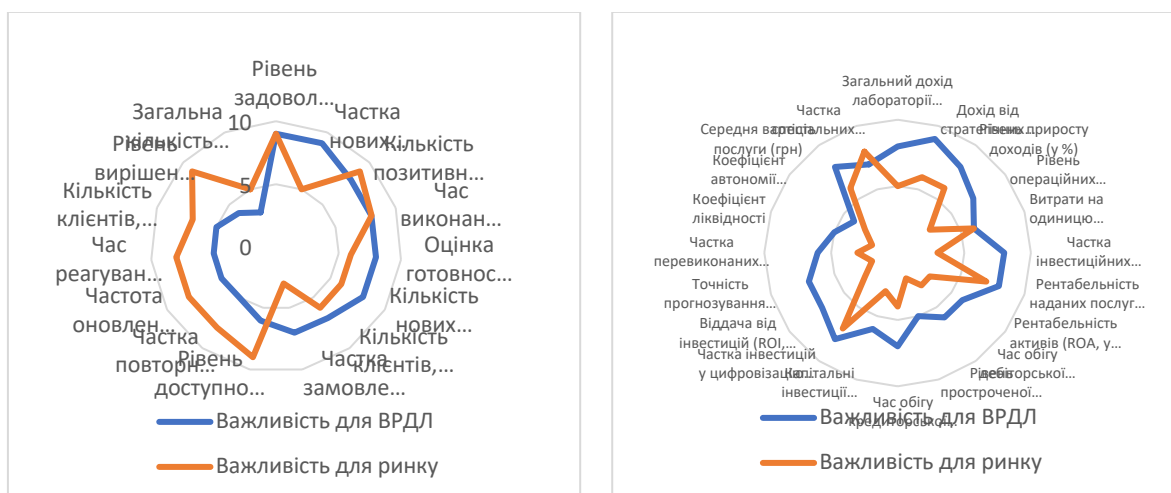
Після визначення переліку показників по кожному з блоків проведемо їх аналіз для формування фінальних показників КРІ за оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держпродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень). За умов перетину двох профілів будуть отримані цільові значення (рис. 3 і 4).

За сформованими профілями визначено ключові показники ефективності ВРДЛ Держпродспоживслужби, які можуть доповнювати систему збалансованих показників.

Таким чином, ефективність управління системою ВРДЛ Держпродспоживслужби дозволяє не лише підвищити її конкурентоспроможність, але й сприяє зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.



**Рисунок 3 - Аналіз блоків «Навчання та розвиток персоналу» (ліворуч) і «Бізнес-процеси» (праворуч) системи збалансованих показників VRDL**  
Джерело: розроблено авторами



**Рисунок 4 - Аналіз блоків «Замовники / Клієнти» (ліворуч) і «Фінанси» (праворуч) системи збалансованих показників VRDL**  
Джерело: розроблено авторами

На підставі сформованих показників КРІ визначимо основні блоки системи збалансованих показників VRDL Держпродспоживслужби у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображує взаємозв'язок блоків і показників (рис. 5).

Схема містить основні міжблокові переходи та показники, які входять до складу блоків: від «Кадрів» до «Фінансів». Останні мають результуючий характер, у вигляді позитивного фінансового результату лабораторії.

Запропоновані показники можна адаптувати відповідно до специфіки діяльності VRDL Держпродспоживслужби. Вони сприятимуть моніторингу якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та підвищенню задоволеності клієнтів.

Загальний результат підвищення ефективності системи управління полягає у зростанні кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.



**Рисунок 5 - Побудова карти системи збалансованих показників ВРДЛ**  
Джерело: розроблено авторами

**Висновки.** Удосконалення системи менеджменту організацій базується на показниках ефективності управління, які виступають ключовими індикаторами спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті. Поняття ефективності є тотожним до термінів «результативність», «продуктивність» й «економічність», однак кожне з них має власний зміст та спрямування, що робить таке ототожнення недоцільним.

Питання ефективності систем управління підприємств публічного права має специфічний характер, порівняно з бізнес-середовищем. Загальні риси пов'язані з впливом умов ринкової конкуренції, а особливості визначаються впливом соціальних та державних зобов'язань, мета отримання прибутку є проміжною, сутність їх діяльності полягає в забезпеченні суспільних благ, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників, в розбудові систем управління підприємств публічного права.

Серед ключових показників ефективності як інструментів удосконалення менеджменту підприємств публічного права слід визначити раціональне, цільове й економічне використання бюджетних коштів і ресурсів, баланс між гнучкістю та жорсткою регламентацією нормативно-правового характеру; наявність нематеріального характеру кінцевих результатів та його загального спрямування щодо забезпечення суспільних благ; високий ступінь впливу стейкхолдерів, інтереси та дії яких можуть мати суперечливий характер.

На підставі цих факторів визначено доцільність застосування BSC на підприємствах публічного права, необхідність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, в контексті оптимізації ресурсів, підвищення прозорості, підзвітності,

антикорупційності та відповідальності в управлінні, а також в задоволенні потреб різних цільових груп споживачів публічно-адміністративних послуг.

Відповідно, ключові показники BSC потребують адаптації до кожного сектору публічно-адміністративних послуг. На прикладі ВРДЛ Держпродспоживслужби розглянуто вимоги до ключових показників ефективності, визначено причинно-наслідкових зв'язки між блоками та показниками в межах кожного з блоків.

Проведено аналіз блоків та сформовано фінальні показники КРІ за оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держпродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень) за критерієм перетину цих профілів.

Визначено, що застосування ключових показників ефективності дозволить підвищити конкурентоспроможність ВРДЛ Держпродспоживслужби, буде сприяти зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.

Побудовано карту збалансованих показників ВРДЛ для підвищення ефективності системи управління, яке полягає у зростанні кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів URL: <https://dpss.gov.ua>
2. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.
3. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.
4. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>
5. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf)
6. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23–28.
7. Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41) DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11
8. Череп А.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280–286.

### REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan' bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zakhystu spozhyvachiv Available at: <https://dpss.gov.ua>
2. Mis'ko, H. (2020) Sutnist' ponyattya rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' v menedzhmenti. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. No 3–4 (276–277). S. 97–102.
3. Nazarenko, I. (2022) Ekonomichnyy zmist efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv. *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk*. No 3(76). S. 15–22.

4. Nechyporuk, A. & Taranych, O. (2023) Upravlinnya efektyvnisty vyrobnychoyi diyal'nosti pidpryyemstva: sutnist' ta zachennya. *Ekonomika ta suspil'stvo*. №56. S. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>
5. Selez'n'ova, H. & Ippolitova, I. (2020) Otsynuyuvannya efektyvnosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom. *Efektyvna ekonomika*. № 3. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf)
6. Soroka, A. & Venhurenko, I. (2021) Stratehiyi systemy menedzhmentu v sferi upravlinnya pidpryyemstvamy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 3. S. 23-28.
7. Taranych, O. & Visits'ka, D. (2021) Motyvatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi administratyvnoho menedzhmentu. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. № 1 (41) DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11
8. Cherep, A. (2021) Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya pidpryyemstvamy. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 6(2). S. 280-286.

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.8**

УДК 339.1:338.4

JELClassification: F18

**Федорчук В.В.**

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: 0009-0003-2099-7055

E-mail: fedorchuk\_v@donnu.edu.ua

**АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ**

*Статтю присвячено аналізу світових трендів розвитку «зеленої» енергетики як засобу швидких і негайних дій для зменшення глобальної мережі антропогенних викидів вуглекислого газу. Проведений аналіз дозволив автору констатувати наявність змін на глобальному ринку «зеленої» енергетики в цілому, а також на кожному з його сегментів. Основними RGE, що використовуються в усьому світі, є гідроенергія (перше місце), потім - сонячна енергія (друге місце) та енергія вітру (третє місце). Ці результати показують наслідки структурних змін у сфері енергетики в результаті зростання та інтеграції зеленої енергетики в існуючу енергетичну систему.*

*Більшість нових потужностей у 2023 році знову припадала на Азію, лівова частка цього збільшення припадає на Китай. Зростання потужностей виробництва енергії з відновлюваних джерел спостерігається у всіх регіонах світу. Близький Схід у 2023 році зафіксував найвище зростання потужностей за всю історію.*

*Частка відновлюваних джерел енергії у загальному нароощуванні потужностей досягла 86% у 2023 році порівняно з показником у 84% у 2022 році.*

*Наведені вище факти дозволили автору зробити висновок про стабільну тенденцію до зростання використання поновлюваних джерел енергії та зменшення обсягів невідновлюваних джерел енергії. На глобальному рівні останнє частково пояснюється великим обсягом виведення їх з експлуатації, яке відбувається протягом багатьох років у деяких регіонах. Проте світу необхідно докласти ще багато зусиль, щоб досягти мети, прийнятої на COP28, потроїти встановлену потужність відновлюваної електроенергії до 2030 року, щоб досягти 11 ТВт.*

*Ключові слова: «зелена» енергетика, світові тренди, світовий ринок, низьковуглецевий розвиток*

*Рис. 6, Табл. 0, Літ. 3*

**ANALYSIS OF GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF «GREEN» ENERGY**

*The article is devoted to the analysis of global trends in the development of «green» energy as a means of quick and immediate action to reduce the global network of anthropogenic carbon dioxide emissions. The conducted analysis allowed the author to ascertain the presence of changes in the global «green» energy market, as well as in each of its segments. The main RGEs used worldwide are hydropower (ranked first), followed by solar power (ranked second) and wind power (ranked third). These results show the consequences of structural changes in the energy sector because of the growth and integration of green energy into the existing energy system.*

*Most of the new capacity in 2023 was once again in Asia, with China accounting for the lion's share of this increase. The growth of energy production capacities from renewable sources*

is observed in all regions of the world. The Middle East recorded the highest capacity growth on record in 2023.

The share of renewables in total capacity additions reached 86% in 2023, compared to 84% in 2022.

The above-mentioned facts allowed the author to draw a conclusion about a stable trend towards an increase in the use of renewable energy sources and a decrease in the volume of non-renewable energy sources. At the global level, the latter is partly explained by the large volume of decommissioning that has been taking place over many years in some regions. However, the world still needs to make more efforts to meet the COP28 target of tripling installed renewable electricity capacity by 2030 to reach 11 TW.

*Keywords:* «green» energy, world trends, world market, low-carbon development

*Fig. 6, Table 0, Ref. 3*

**Постановка проблеми.** Міжурядова група експертів ООН зі зміни клімату (IPCC) у своєму останньому звіті (AR6) надіслала чітке повідомлення, що це десятиліття має вирішальне значення для успіху в обмеженні глобального підвищення температури поверхні до 1,5°C вище доіндустріального рівня до кінця цього століття [1].

Існує нагальна потреба в швидких і негайних діях для зменшення глобальної мережі антропогенних викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) майже на 50% від рівня 2019 року до 2030 року, причому значна частина цього скорочення відбуватиметься в межах галузі енергетики.

Однак на сьогодні енергетичний перехід залишається незмінним і глобальні парникові викиди досягли рекордного рівня. Основний звіт IRENA «Прогноз світових енергетичних змін на 2023 рік: шлях 1,5°C» [2] показує, що навіть якщо поточні зобов'язання і плани, розроблені національними урядами, включно з Національно визначеними внесками (NDC), Довгостроковою стратегією розвитку з низькими викидами парникових газів (LT-LEDS) та іншими зобов'язаннями, будуть повністю виконаними, це призведе до скорочення викидів CO<sub>2</sub> лише на 6% у 2030 році порівняно з рівнем 2022 року.

Набагато менше скорочень викидів, необхідних для того, щоб перевести світ на «шлях 1,5°C». Повідомлення IPCC чітке: ми не можемо обмежити підвищення глобальної температури поверхні до 1,5°C вище доіндустріального рівня до кінця цього століття без швидких, стійких та узгоджених дій.

Конференція ООН щодо зміни клімату 2023 року (COP28) відзначає рік першого глобального аналізу (GST), в якому представлені міркування політиків, промисловців, фінансистів, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін щодо прогресу, досягнутого у виконанні кліматичних обіцянок з часу ухвалення Паризької угоди у 2015 р.

Перспективи світових енергетичних переходів мають бути пов'язані із значним прискоренням впровадження відновлюваної енергетики, поверненням на справедливий шлях для досягнення глобальних кліматичних цілей накопичення енергії, відновлюваних джерел палива в поєднанні з відчутним прогресом у енергоефективності та електрифікації секторів кінцевого споживання [2].

**Аналіз останніх досліджень.** Питання розвитку «зеленої» енергетики в світі досліджуються в роботах А. Андронічану та О.М. Сабі, Д. Гілен, Ф. Бошелл, Д. Сайгін, М.Д. Базилян, Н. Вагнер, Р. Горіні та інших, питання розвитку альтернативних джерел енергії як в Україні, так і в країнах ЄС досліджуються низкою таких науковців, як: Л.Г. Мельник, О.С. Полянський, О.В. Дьяконов, О.В. Кубаток, А.В. Скрипник, О.Ю. Чигрин та інші.

**Метою** даної роботи є аналіз світових трендів розвитку «зеленої» енергетики.

**Виклад основного матеріалу.** Найдешевшим і екологічним джерелом енергії є відновлювана енергія, оскільки її можна виробляти усередині країни це мінімізує попит на імпорт енергоносіїв. У 2021 році відновлювана зелена енергетика продовжувала свою

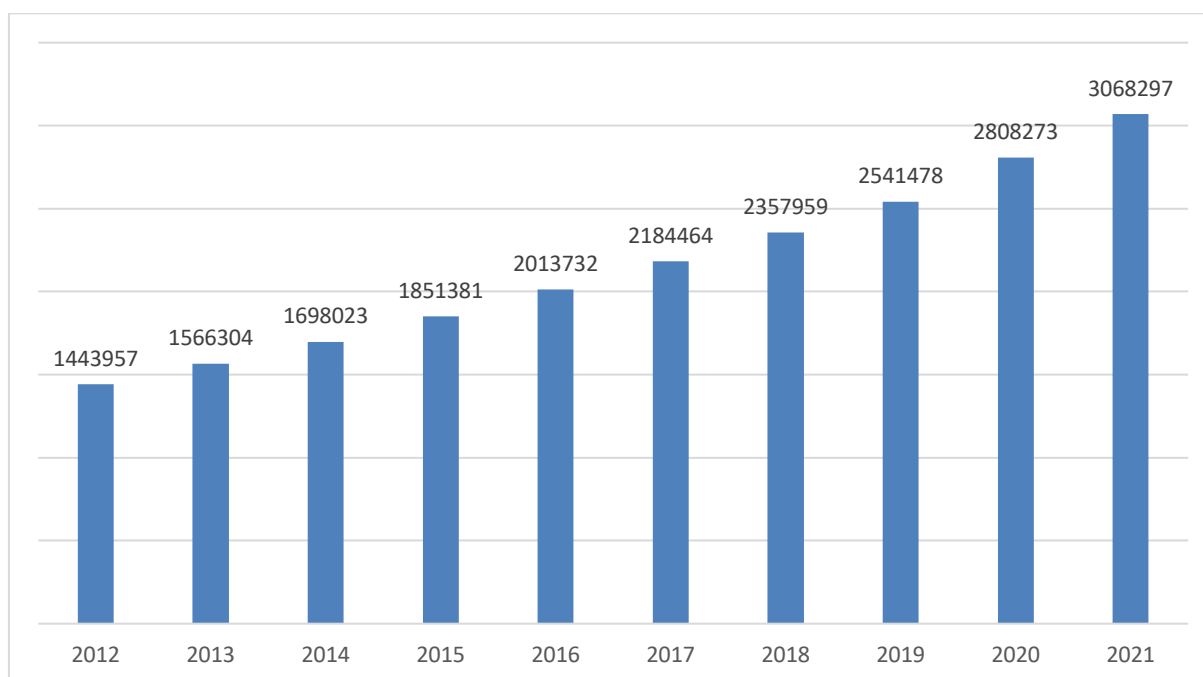


тенденцію до зниження через труднощі в ланцюжку постачання, в той же час підвищення цін на викопні джерела енергії ще не повністю показало свій вплив на вартість проектів зеленої енергетики. Порівняно з 2020 роком, ціна електроенергії, виробленої наземним вітром, знизилася на 15%, з офшорних вітрив - впали на 13%, а з сонячних фотоелектричних станцій (PV) - на 13%.

Більшість секторів світової економіки постраждали від глобального карантину через COVID-19, і енергетичний сектор не став винятком. Це призвело до скорочення викидів і покращення якості повітря, а також нових можливостей і цифрових бізнес-практики, і відповідального вибору способу життя. Проте всі ці вигоди будуть тимчасовими, якщо світ продовжуватиме вести свій бізнес у тому ж режимі як раніше.

В останнє десятиліття можна спостерігати, що потужність і виробництво енергії з відновлюваних джерел в цілому зростає. У всьому світі чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, які виробляють електроенергію використанням відновлюваних зелених джерел енергії (CAPE) зросла більш ніж на 50%. В останні 10 років найбільше збільшення потужностей з виробництва енергії з відновлюваних джерел було зафіксовано такими країнами, як Китай, Коста-Ріка, Франція, Німеччина, Норвегія, Велика Британія та США. На протилежному полюсі були інші країни, наприклад рф.

Період 2012–2021 рр. еволюції світової чистої генеруючої потужності електростанцій та інших установок, які використовують відновлювані джерела енергії для виробництва електроенергії (CAPE MW—мегават) представлено на рисунку 1.



**Рисунок 1 - Світова чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, які виробляють електроенергію з використанням відновлюваних джерел енергії (CAPE), 2012–2021 рр.**

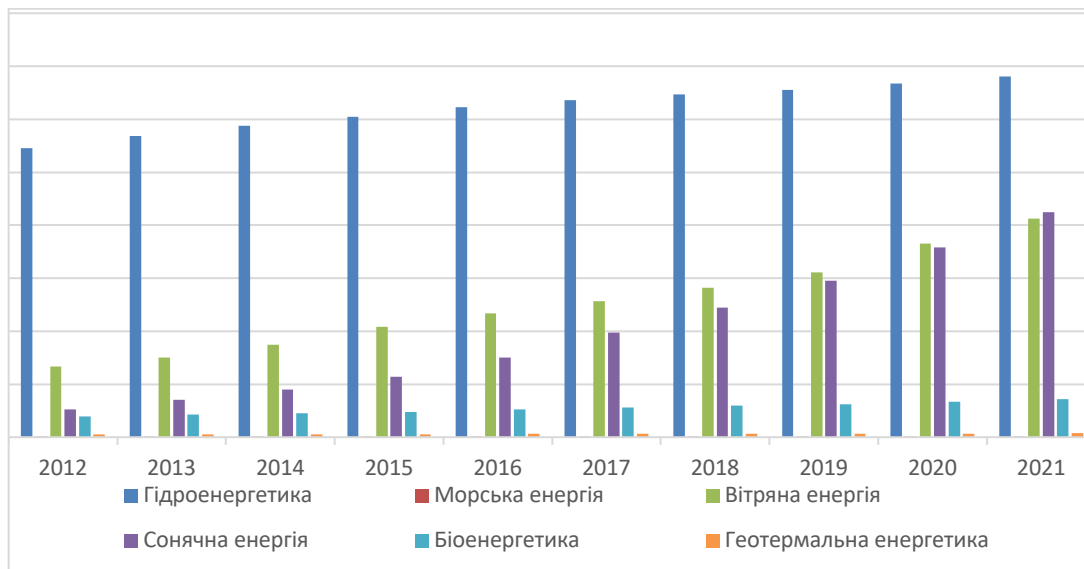
*Джерело: адаптовано автором за даними [2]*

На рисунку 1 можна помітити, що світова чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, які виробляють електроенергію з використанням відновлюваних джерел енергії, зафіксувала зростання на 112,49% з 2012 по 2021 рік.

Відповідно до цих даних, найбільшу еволюцію можна спостерігати в таких регіонах, як Азія (+204,09%); Африка (+96,38%); ЄС (+60,61%); або на державному рівні для Китаю (+237,71%); Великобританії (+213,75%); США (+43,49%). Ця позитивна тенденція зростання пояснюється зниженням витрат на виробництво електроенергії з

відновлюваних джерел, розвиток технології RGE та міжнародна система підтримки зеленої енергетики, яка продовжує розвиватися, беручи до уваги врахування всіх зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, законодавчих та екологічних).

Аналіз динаміки світової потужності генерації чистої енергії на електростанціях та інших установках, які використовують різні типи RGE для виробництва електроенергії (CAP МВт—мегават) на 2012–2021 роки демонструють зміни в бік зростання, що представлено на рисунку 2.



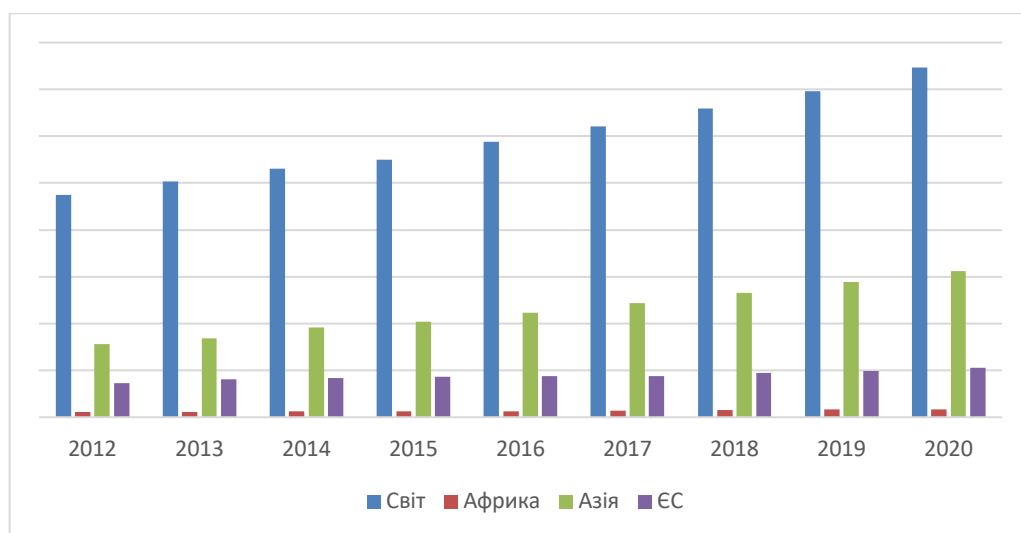
**Рисунок 2 - Світова чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, що генерують електроенергію з використанням відновлюваних джерел енергії за видами RGE (CAP), 2012–2021 рр.**

*Джерело: адаптовано автором за даними [2]*

Можна спостерігати, що як на глобальному рівні, в цілому, так і для кожного типу зеленої енергії, відбулися чіткі зміни. Як видно на рисунку 2, основними RGE, що використовуються в усьому світі, є гідроенергія (перше місце), потім - сонячна енергія (друге місце) та енергія вітру (третє місце). Ці результати показують наслідки структурних змін у сфері енергетики в результаті зростання та інтеграції зеленої енергетики в існуючу енергетичну систему.

Перехід світу до енергії з відновлюваних зелених джерел, як показано на рисунках 1-2 демонструє зусилля країн змінити енергетичний ландшафт світу, щоб виконати цілі Паризької угоди, плану REPowerEU та Директиви (ЄС) 2018/2001 Європейського парламенту та Ради Європи від 11 грудня 2018 р. щодо сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел та зниження темпів зміни клімату.

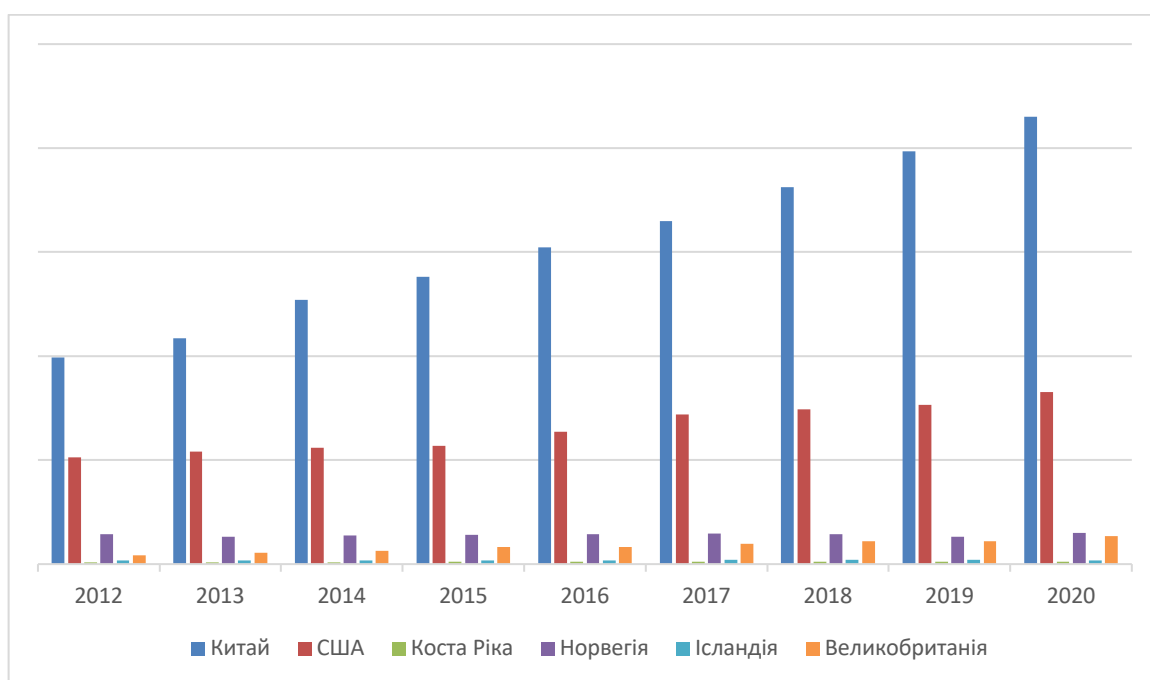
Співробітництво держав на міжнародному рівні для досягнення цілей ЦСР щодо доступу населення до чистої енергії, а також зменшення забруднення в усьому світі, спонукало країни та регіони інвестувати в нові технології для генерації енергії з екологічно чистих джерел, що зрештою призвело до ситуації, представленої на рисунках 3-4.



**Рисунок 3 - Фактичне виробництво електроенергії з відновлюваних джерел для вибраних регіонів (гігават-години ГВт·год)—2012–2020 рр.**

*Джерело: адаптовано автором дані [2].*

На рисунках 3-4 можна помітити, що такі регіони, як Азія (+99,80%) або країни такі, як Китай (+116,16), за останнє десятиліття подвоїли виробництво електроенергії з відновлюваних джерел, а деякі країни, такі як Великобританія (+225,03), майже потроїли його до 2020 року.



**Рисунок 4 - Фактичне виробництво електроенергії з відновлюваних джерел для вибраних країн (гігават-години ГВт·год)—2012–2020 рр.**

*Джерело: адаптовано автором за даними [2].*

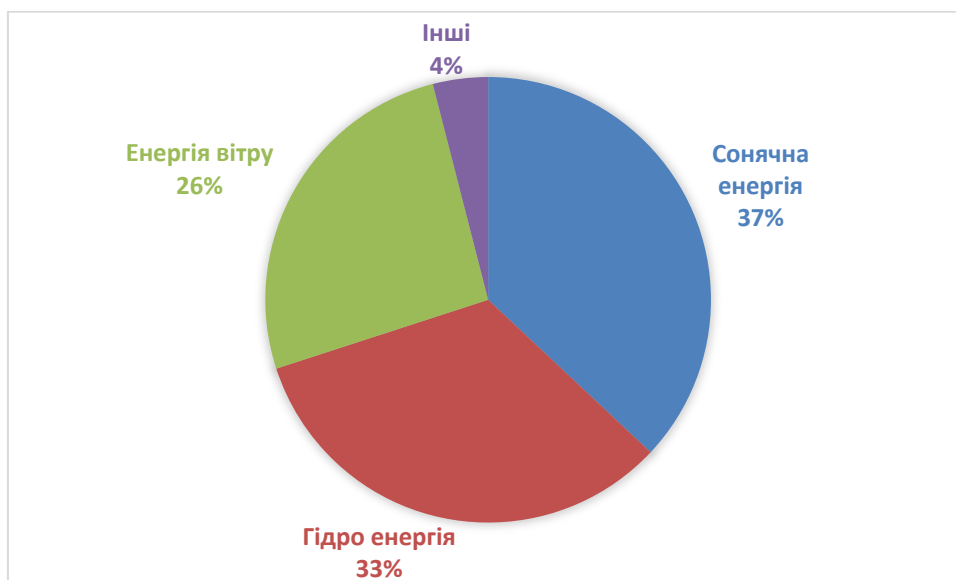
Відповідно до аналізу загальної кількості електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії по всьому світу в 2020 році, очевидно, що відновлювана гідроенергетика відповідає за близько 59% цієї загальної кількості, за якою йдуть інші форми енергії, наприклад вітрової, сонячної, біоенергії, геотермальної та морської енергії. Відсоток поновлюваних джерел енергії, що використовуються для виробництва електроенергії, у 2020 році показали зростання на 7,4% порівняно з 2019 роком [2].

Зростання генерації було більшим, ніж у 2019 році, переважно внаслідок значного зростання як у Європі, так і в Північній Америці (особливо в США). У 2020 році вироблення сонячної енергії там зросло на 22%, а вітрової – на 12%. На ці дві форми відновлюваної енергії продовжує припадати переважна більшість розширення сектору відновлюваної енергетики в цілому, що становить 73% розширення з 2016 року.

Крім того, у 2020 році зростання світового виробництва відновлюваної гідроенергії зросло втричі.

На європейському рівні спостерігається тенденція до зростання частки енергії з відновлюваних джерел для більшості держав. Значну позитивну еволюцію частки енергії з відновлюваних джерел (на 2020 рік) є Ісландія (83%), Швеція (60%), Фінляндія (44%), Латвія (42%), Австрія (36,54%) і Португалія (33,98%), а на протилежному полюсі – розташовані такі країни: Мальта (11%), Люксембург (12%), Бельгія (13%) та Угорщина (13,85%).

Відповідно до звіту IRENA Renewable Energy Highlights: 2024 [3], наприкінці 2023 року глобальна відновлювана енергія потужність склала 3870 GW. Сонячна енергія має найбільшу частку в загальній світовій потужності з 1 419 GW. На відновлювану гідроенергію та енергію вітру припадає більша частина решти загальної ємності - 1 268 GW і 1 017 GW відповідно.



**Рисунок 5 – Відновлювана енергія за джерелами походження, %**

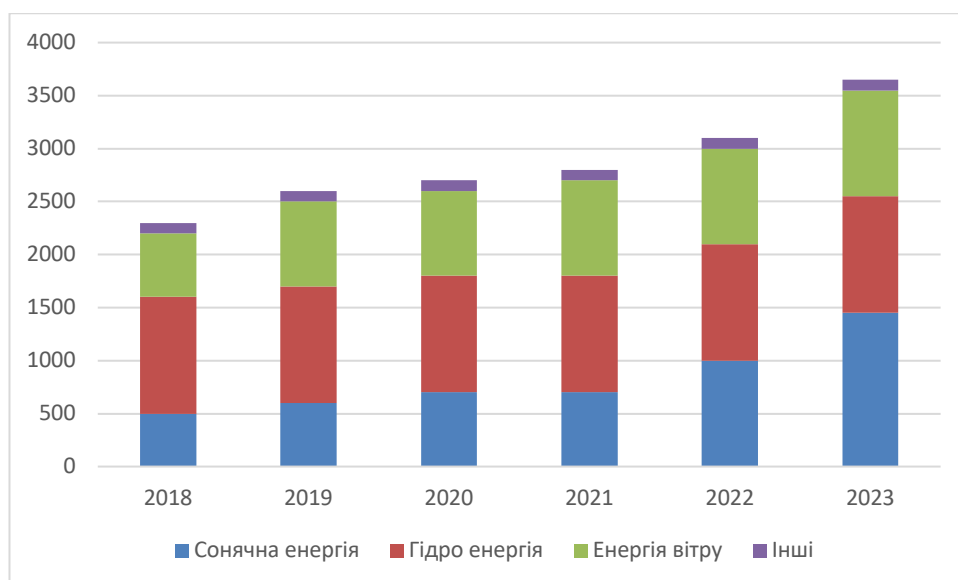
*Джерело: адаптовано автором за даними [3]*

Інші відновлювані потужності включають 150 GW біоенергетики та 15 GW геотермальна, плюс 0,5 GW морська енергії.

IRENA зазначає, що потужність відновлюваних джерел енергії зросла на 473 GW (+13,9%) у 2023 році. Сонячна енергія продовжує лідирувати у нарощуванні потужностей із значним збільшенням на 346 GW (+32,2%), за нею йде вітрова енергетика з 116 GW (+12,9%).

Потужність відновлюваної гідроенергетики зросла на 7,0 GW (+0,6%) і біоенергетика на 4,4 GW (+3,0%). Геотермальна енергія зросла на дуже скромні 0,2 GW.

Сонячна та вітрова енергія продовжує домінувати у розширенні відновлюваних джерел енергії, на які разом припадає 97,6% усіх чистих поновлюваних джерел енергії у 2023 році.



**Рисунок 6 - Зростання потужностей відновлюваних джерел енергії, ГВт**

Це зростання вітрової та сонячної енергетики призвели до найвищого щорічного збільшення потужностей відновлюваних джерел енергії, а також до найвищого зростання за всю історію у відсотковому вираженні.

Більшість нових потужностей у 2023 році знову припадала на Азію (69,3%), яка збільшивши свої відновлювані потужності на 327,8 ГВт, досягла 1 961 ГВт (50,7% загальносвітового обсягу). Левова частка цього збільшення припадає на Китай (+297,6 ГВт).

Потужність у Європі та Північній Америці зросла на 71,2 ГВт (+10,0%) та 34,9 ГВт (+7,0%) відповідно. Африка продовжувала стабільно зростати зі збільшенням на 2,7 ГВт (+4,6%). Встановлена потужність Океанії зросла на 5,5 ГВт (+9,4%), в основному завдяки Австралії. Південна Америка продовжила тенденцію до зростання із розширенням потужностей на 22,4 ГВт (+8,4%). Близький Схід також зафіксував найвище зростання за всю історію, з 5,1 ГВт нових потужностей, які було введено в експлуатацію 2023 р. (+16,6%).

Країни G7 (крім ЄС) займають 25,3% світової потужності із загальною потужністю 980 ГВт. Країни G20 (крім ЄС та Австралії) складають 79,7% світової частки загальною потужністю 3 084 ГВт. Країни G7 і G20 відповідно становлять 14,7% та 87,2% нових потужностей, введених в експлуатацію у 2023 році.

У 2023 році збільшення потужностей відновлюваної електроенергетики зросло порівняно з 2022 роком і залишалося значно вищим за довгострокову тенденцію. Як і в попередні роки, більша частина цього розширення відбулася в Китаї та, меншою мірою, у Сполучених Штатах.

Однак більшість інших країн також збільшили обсяги відновлюваних джерел у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Частка відновлюваних джерел енергії у загальному нарощуванні потужностей досягла 86% у 2023 році порівняно з показником у 84% у 2022 році.

Частка відновлюваних джерел електроенергії в загальній потужності також зросла майже на три відсоткові пункти з 40,4% у 2022 році до 43,2% у 2023 році.

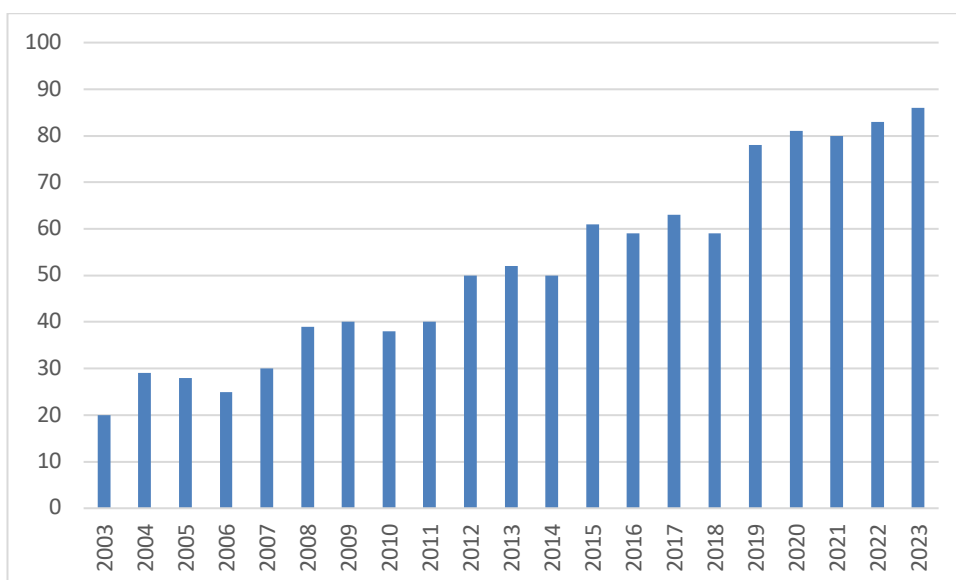


Рисунок 6 - Відновлювана частка щорічного збільшення потужності електроенергії, %

Висновок. Тенденція до зростання цих часток продовжує демонструвати швидке та зростаюче використання поновлюваних джерел енергії та зменшення обсягів невідновлюваних джерел енергії. На глобальному рівні останнє частково пояснюється великим обсягом виведення їх з експлуатації, яке відбувається протягом багатьох років у деяких регіонах.

Проте світу необхідно докладити ще багато зусиль, щоб досягти мети, прийнятої на COP28, потроїти встановлену потужність відновлюваної електроенергії до 2030 року, щоб досягти 11 ТВт.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IPCC (2023), Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report (AR6), Intergovernmental Panel on Climate Change, Geneva, [www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_LongerReport.pdf](http://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf)
2. IRENA (2023), World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway, Vol. 1, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi, <https://www.irena.org/Publications/2023/Jun/WorldEnergy-Transitions-Outlook-2023>
3. IRENA (2024) Renewable Energy Highlights: 2024. [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Highlights\\_2024.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Highlights_2024.pdf)

### REFERENCES

1. IPCC (2023), Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report (AR6), Intergovernmental Panel on Climate Change, Geneva, [www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_LongerReport.pdf](http://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf)
2. IRENA (2023), World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway, Vol. 1, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi, <https://www.irena.org/Publications/2023/Jun/WorldEnergy-Transitions-Outlook-2023>
3. IRENA (2024) Renewable Energy Highlights: 2024. [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Highlights\\_2024.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Highlights_2024.pdf)

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.9**

УДК 332.72:339.926 (439:061.1ЄС)

JELClassification: Q13, Q15, Q18

**Хаджинов І.В.,**д-р екон. н., професор, ректор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-3909-3171

[i.khadzhynov@donnu.edu.ua](mailto:i.khadzhynov@donnu.edu.ua)**Жереб В.В.,**аспірант,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0007-4830-0837

[v.zhereb@donnu.edu.ua](mailto:v.zhereb@donnu.edu.ua)

### **ВПЛИВ ВСТУПУ УГОРЩИНИ ДО ЄС НА ВАРТІСТЬ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

*Дана стаття присвячена комплексному аналізу чинників, що впливали на формування та динаміку вартості земель сільськогосподарського призначення в Угорщині в період з 2000 по 2023 роки. Вступ Угорщини до Європейського Союзу у 2004 році розглядається як ключовий етап, який не лише відкрив нові можливості інтеграції у спільний ринок, але й суттєво вплинув на розвиток національної системи управління земельними ресурсами. Цей процес супроводжувався посиленням інвестиційної привабливості сільськогосподарських земель, зростанням ролі іноземного капіталу та активізацією транскордонних транзакцій, що безпосередньо вплинуло на цінову динаміку.*

*Крім того, дослідження обчислює середньорічні темпи зростання вартості земель, надаючи кількісну оцінку масштабам та тривалості змін. Цей підхід дозволяє виокремити окремі часові відрізки та продемонструвати вплив ключових подій, які формували ринок обігу земель сільськогосподарського призначення в Угорщині та вплинули на активність внутрішніх і зовнішніх інвесторів.*

*Таким чином, стаття робить внесок у розвиток дискусії щодо стратегічних напрямів реформування земельних відносин у рамках міжнародної економічної інтеграції та формує підґрунтя для подальших досліджень.*

**Ключові слова:** Угорщина, Європейський Союз, сільськогосподарські землі, вартість землі, аграрна політика, дотації

Рис. – 2, Літ. – 12

**I. Khadzhynov,**

Doctor of Economics, Professor, Rector Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-3909-3171

[i.khadzhynov@donnu.edu.ua](mailto:i.khadzhynov@donnu.edu.ua)**V. Zhereb,**

PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0007-4830-0837

[v.zhereb@donnu.edu.ua](mailto:v.zhereb@donnu.edu.ua)

### **THE IMPACT OF HUNGARY'S ACCESSION TO THE EU ON THE VALUE OF AGRICULTURAL LAND**

*This article offers a comprehensive analysis of the factors that influenced the formation and dynamics of agricultural land values in Hungary between 2000 and 2023. Hungary's*

*accession to the European Union in 2004 is examined as a pivotal moment that not only opened new opportunities for integration into the common market but also significantly affected the development of the national land resource management system. This process was accompanied by increased investment attractiveness of agricultural land, a growing role for foreign capital, and an uptick in cross-border transactions — all of which directly impacted price dynamics.*

*Moreover, the study calculates the average annual growth rates of land values, providing a quantitative assessment of both the scale and duration of the observed changes. This approach makes it possible to isolate specific time periods and demonstrate the influence of key events that governed the circulation of agricultural land and affected the activity of both domestic and external investors.*

*Thus, this article contributes to the ongoing debate on strategic directions for reforming land relations within the context of international economic integration and establishes a foundation for further research.*

**Keywords:** Hungary, European Union, agricultural land, land value, agricultural policy, subsidies

Fig. – 2, Lit. – 12

**Постановка проблеми.** Україна стоїть на порозі набуття членства в Європейському Союзі, з метою подальшої розбудови економіки та формування прогнозованої економічної моделі розвитку, потрібно аналізувати та досліджувати досвід країн Європейського Союзу, які пройшли схожий шлях реформ та інтеграції до простору ЄС. Одним із напрямків, на який варто звернути увагу – це створення відкритого ринку земель сільськогосподарського призначення.

Принцип вільного руху капіталу, закріплений у Договорі про функціонування Європейського Союзу. Вступивши до ЄС Україна візьме на себе зобов'язання гармонізувати національне законодавство із Договором про функціонування ЄС, а отже й відкрити ринок земель сільськогосподарського призначення для європейських інвесторів.

Оскільки землі сільськогосподарського призначення є основним фактором виробництва в сільському господарстві, а також просторовою базою для розміщення підприємств усіх галузей аграрного сектору економіки, опосередковано на формування їх вартості впливає Спільна сільськогосподарська політика Європейського Союзу (далі – ССП ЄС).

Тому у цьому контексті великого значення набуває вивчення досвіду країн, які пройшли схожий шлях формування ринку земель сільськогосподарського призначення та на їх основі моделювання того як вступ України до Європейського Союзу вплине на вартість цих земель.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні основи формування ринку землі розглядали відомі класики економічної науки В. Петті, Ф. Кене, А. Р. Ж. Тюрго, А. Сміт, Д. Рікардо., К. Маркс та ін.

В вітчизняній економічній літературі питання щодо регулювання вартості земель сільськогосподарського призначення, функціонування ринку землі та дослідженні ССП ЄС знайшли відображення у працях вітчизняних вчених, серед яких Олег Нів'євський, Анатолій Даниленко, Любов Молдаван, Сергій Кваша. Більш вузьким дослідженням регулювання земельних відносин в Угорщині серед авторів, які вивчали цю проблематику слід назвати Ануш Балян та Дмитро Ткач.

На думку професора Д. І. Ткача угорцям вдалося за рахунок продуманої політики формування ринку землі зберегти власного товаровиробника та залучити значні інвестиції для подальшого розвитку аграрного сектору економіки.

Серед угорських вчених – економістів, які детально досліджували земельні реформи варто відзначити професора, доктора Угорської академії наук Йожефа Андьяна. Він у своїх публікаціях детально описував як ССП ЄС вплинула на аграрний сектор Угорщини,



та як це відобразилось на вартості земель сільськогосподарського призначення в Угорщині [10; 11].

Питання впливу вступу Угорщини до Європейського Союзу та ССП ЄС на вартість земель сільськогосподарського призначення в Угорщині вітчизняними вченими не було досліджено в повній мірі.

Відтак, дослідження є відображенням продовження наукового напрацювання вітчизняних та іноземних науковців.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є процес зміни вартості земель сільськогосподарського призначення Угорщини до та після вступу країни до Європейського Союзу, дослідити вплив Спільної сільськогосподарської політики ЄС на динаміку формування вартості, а також визначити основні чинники, які впливали на зростання вартості земель сільськогосподарського призначення Угорщини після вступу до ЄС, для подальшого моделювання очікувань для України після вступу країни до Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із важливих індикаторів економічного стану аграрного сектора будь-якої країни є вартість земель сільськогосподарського призначення та рівень орендної плати, який зазвичай прирівнюється до самої вартості.

Рішення про приєднання Угорщини до ЄС стало ключовим моментом для економіки країни. Після вступу Угорщина отримала доступ до внутрішніх програм підтримки аграрного сектору Європейського союзу й навпаки європейські інвестори отримали можливість інвестувати в угорські активи.

Угорщина після підписання договору про приєднання до Європейського Союзу мала час аби адаптувати своє законодавство та адаптувати економіку до нових умов. Незважаючи на те, що Угорщина вступила до ЄС в 2004 р., лише в 2013 р. в Угорщині було прийнято законодавство, яке дозволило громадянам ЄС купувати землю сільськогосподарського призначення.

Стаття 345 Договору про функціонування Європейського Союзу встановлює тонкий баланс між автономією держав-членів у регулюванні власності на землю та головними принципами Європейського Союзу. У той час як держави-члени зберігають суверенне право визначати свої системи власності на землю, ця автономія обмежена необхідністю дотримуватись двох ключових принципів: вільного руху капіталу та недискримінації [8].

Принцип вільного руху капіталу, закріплений у Договорі, має на меті усунути перешкоди для транскордонних інвестицій, гарантуючи, що громадяни та організації будь-якої країни-члена ЄС можуть брати участь в угодах із землею на рівних умовах. Це включає в себе можливість купувати сільськогосподарську або іншу форму землі в інших державах-членах без зайвих обмежень за національністю або місцем проживання.

Водночас принцип недискримінації передбачає, що будь-які правила чи норми, що регулюють право власності на землю, повинні однаково застосовуватися до всіх громадян та юридичних осіб ЄС. Цей принцип запобігає запровадженню заходів, які можуть надавати перевагу вітчизняним покупцям перед іноземними інвесторами або накладати нерівний тягар на осіб на основі їх походження з ЄС.

Вступ до Європейського союзу вимагає гармонізації та координації економічної політики держав членів, але це не скасовує автоматично незалежності економічної та фінансової політики окремих країн.

У 2013 р. в Угорщині було прийнято Закон СХХІІ «Про обіг земель сільськогосподарського та лісового господарства», який частково давав можливість інвесторам із Європейського Союзу купувати сільськогосподарські землі Угорщини, що спонукало до підвищення попиту та підвищення вартості земель сільськогосподарського призначення в країні.

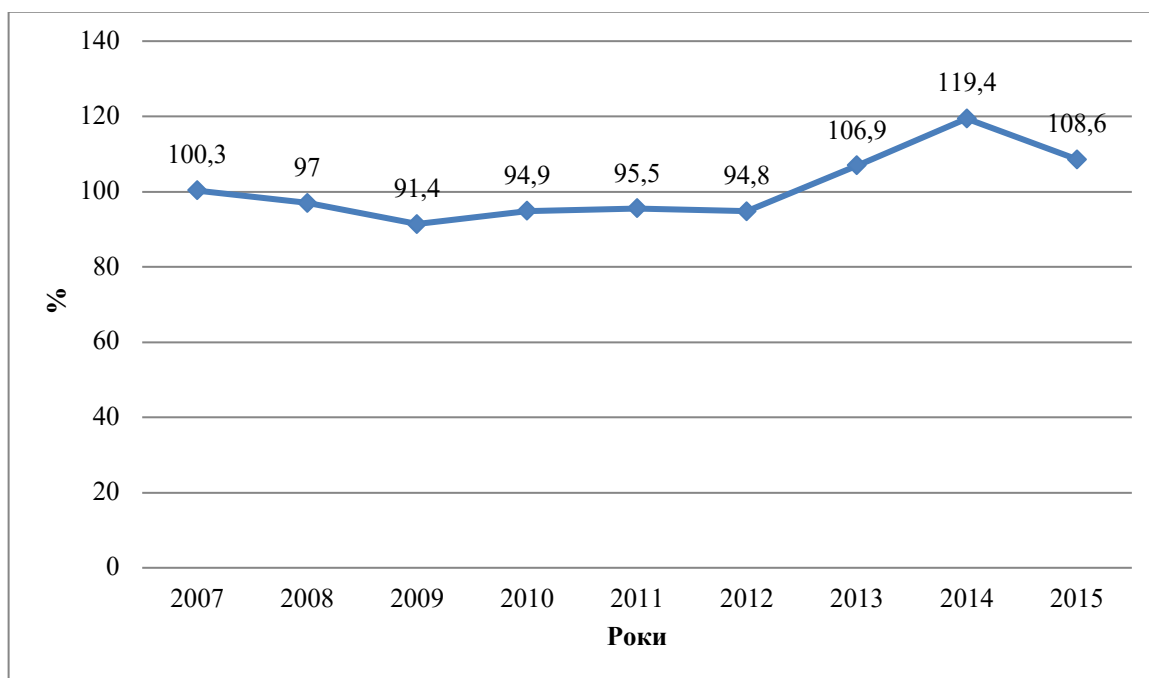
Проведена реформа включає в себе низку обмежень. Вона обмежує право купівлі землі сільськогосподарського призначення (більше 1 гектару) виключно фермерами, які відповідають таким вимогам: мають освіту пов'язану із сільським або лісовим

господарством або працюють в сфері сільськогосподарської та лісової підприємницької діяльності в Угорщині щонайменше 3 роки протягом останнього безперервного п'ятирічного періоду, або є власником не менше 25% офіційно зареєстрованого сільськогосподарського підприємства. Ці вимоги поширюються, як на громадян Угорщини так і на громадян інших країн ЄС.

Закон обмежує розмір земельної ділянки у власності фізичних осіб – не більше 300 га або 6 000 злотих крон (коефіцієнт земельного кадастру як показник вартості землі з урахуванням її якості, застосовуваний в країні протягом більше 100 років) [0].

Ці вимоги створюють конфлікт між національною автономією і європейськими принципами, оскільки порушують принципи вільного руху капіталів.

Проте навіть обмежений доступ до ринку земель сільськогосподарського призначення був одним із факторів значного приросту прямих іноземних інвестицій в економіку Угорщини, що відображається в графіку нижче.



**Рисунок 1 – Обсяг іноземних інвестицій в Угорщину у 2007 – 2015 рр., співвідношення до попереднього року, %**

*Джерело:* [6]

Класичною моделлю формування вартості земель сільськогосподарського призначення є Модель Брюса Трейла (1979).

Одним із припущень Трейла є те, що сільськогосподарські субсидії збільшують доходи виробників у довгостроковій перспективі. Цей надлишковий дохід капіталізується у вигляді зростання ціни сільськогосподарської землі. На цій базовій концепції він побудував свою статистичну модель, що описує зміни цін на землю та земельної ренти. Хоча конкретні розрахунки були зроблені для 1950 – 1978 років, вивчення методу дало багато уроків [12].

Програми дотацій сільського господарства в Європейському Союзі становлять близько третини бюджету. Після вступу до ЄС Угорщина отримала доступ до дотацій та інших програм фінансування сільського господарства, що за моделлю Трейла також вплинуло на вартість земель сільськогосподарського призначення.

Спільна сільськогосподарська політика Європейського Союзу стала важливим інструментом впливу на ринок земель сільськогосподарського призначення в Угорщині. ССП ЄС відіграє ключову роль у сприянні розвитку сільського господарства, прискоренні зростання сільських територій і забезпеченні стабільності продовольчої безпеки в

Європейському Союзу. У рамках своїх більш широких цілей ССП ЄС також стосується певних критичних елементів ринку сільськогосподарської землі. Це включає впровадження регулятивних заходів, таких як запровадження обмежень для збереження земельних ресурсів або пропонування стимулів для сприяння сталому продажу та передачі землі. Завдяки цим механізмам ССП ЄС не лише підтримує сільськогосподарський сектор, але й сприяє збалансованому управлінню та справедливому розподілу землі, як основного ресурсу в ЄС.

Одним із ключових аспектів ССП ЄС є її спрямованість на інтеграцію ринків землі в Європейському Союзі. Ця інтеграція досягається шляхом впровадження стандартизованих практик землеустрою та структур управління, що значно пом'якшує регуляторні ризики. Такі заходи створюють стабільну основу для ринкових операцій, заохочуючи інвестиції та довгострокове планування в аграрному секторі.

Вартість земель сільськогосподарського призначення може вважатись барометром аграрного сектору в цілому, а аналіз в часовій градації вартості цих земель підтверджує цю точку зору. Усі падіння та піки, що спостерігаються в ряді цін на землю, чітко збігаються з історичними подіями, які вплинули на економіку в цілому.

На вартість земель сільськогосподарського призначення в Угорщині впливало багато факторів. Серед них: економічна криза, внутрішня політична ситуація, рівень дотацій, прийнятий закон 2013 р., проте на думку авторів саме вступ Угорщини до ЄС став каталізатором всіх наступних змін та кореляцій на ринку земель сільськогосподарського призначення.

Фактична ринкова ціна землі формується між максимальною ціною пропозиції та мінімальною ціною попиту залежно від циклічних умов сільськогосподарського виробництва. Відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення Угорщини для резидентів Європейського Союзу створило значне перевищення попиту над пропозицією, що відобразилось на ринковій вартості земель. Також варто відзначити, що вступивши до Європейського Союзу Угорщина прийняла ряд європейських стандартів оцінки землі, European Valuation Standards. Це змінило підходи та методи оцінки землі, що, у свою чергу, вплинуло на її ринкову вартість.

Впровадження європейських стандартів оцінки вартості земель сільськогосподарського призначення відкрило доступ до європейських фінансових інструментів та забезпечило нові можливості використовувати землю як заставу, що в свою чергу також спонукало до росту вартості цих земель.

На рис. 2 зображено, динаміку вартості земель сільськогосподарського призначення до та після вступу Угорщини до ЄС.

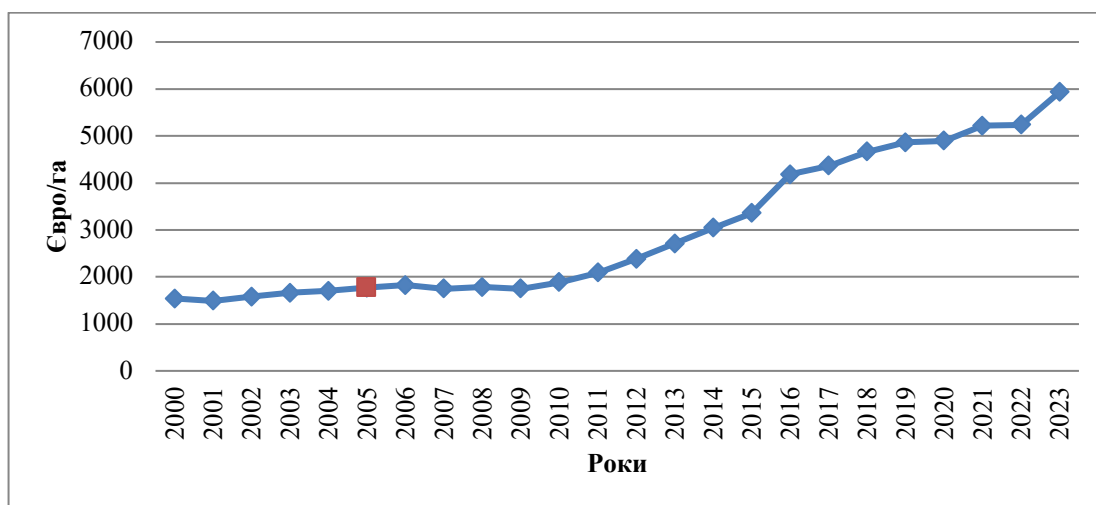


Рисунок 2 – Фактор вступу до ЄС у вартості земель с/г призначення в Угорщині, 2000 – 2023 рр.

Джерело: [2; 3]

Крива синього кольору демонструє зростання фактичної вартості земель сільськогосподарського призначення з деякими коливаннями, особливо помітне прискорення після 2011 р., коли розпочався період обговорення та напрацювання норм закону, який був прийнятий в 2013 р. та дозволив купівлю земель сільськогосподарського призначення для громадян ЄС. Точка червоного кольору показує наступний рік після вступу Угорщини до ЄС.

Отже до вступу до Європейського Союзу середньорічний темп приросту вартість земель сільськогосподарського призначення в Угорщині складав 2,46% в рік, після вступу цей показник зріс до 6,82% в рік.

Взявши за основу математичний розрахунок та порівняння ми дійшли висновку, що вступ Угорщини до ЄС позитивно вплинув на вартість земель сільськогосподарського призначення, що демонструє у 2,77 рази вищий середньорічний темп приросту вартості земель сільськогосподарського призначення до та після вступу Угорщини до ЄС.

### **Аналіз періодів**

#### **1. 2000-2004 роки (Перед вступом до ЄС)**

У цей період вартість землі зростала повільно. У 2000 р. ціна становила 1540,58 євро за гектар, а в 2004 р. — 1698,14 євро за гектар. Незначне зростання може бути пов'язане з очікуваннями вступу до ЄС та відповідними економічними реформами.

#### **2. 2004-2010 роки (Після вступу до ЄС)**

Період після вступу до Європейського Союзу, приблизно між 2004 і 2010 роками, не відразу призвів до різкого зростання цін на землю. До 2010 р. середнє значення становило приблизно 1885,07 євро за гектар, що відображає дещо стримані темпи росту. Цей період також можна охарактеризувати, як поступове пристосовувалися до нормативно-правової бази, запроваджені членством в ЄС. Також на вартість земель сільськогосподарського призначення впливали зовнішні фактори, такі як світова фінансова криза 2008–2009 років.

#### **3. 2011-2023 роки (Стабільне зростання)**

Починаючи з 2011 р., ринок пережив значно більш виражену та стійку тенденцію до зростання. До 2023 р. вартість землі сягнула приблизно 5 936 євро за гектар з 2 089,49 євро за гектар у 2011 р. — помітний стрибок порівняно з попередніми періодами. Таке прискорення можна пояснити глибшою інтеграцією Угорщини в механізми ЄС, надійною підтримкою, субсидіями для сільськогосподарських виробників, інвестиціями резидентів Європейського Союзу та поступовим послабленням певних обмежень на придбання землі.

Отже серед основних факторів впливу на вартість земель сільськогосподарського призначення в Угорщині варто відзначити:

#### **1. Європейські субсидії та програми підтримки**

Вступ до ЄС надав угорським фермерам доступ до спільної аграрної політики ЄС, що включає фінансову підтримку та субсидії. Це підвищило прибутковість сільського господарства та, відповідно, вартість землі.

#### **2. Інвестиції та модернізація**

Членство в ЄС стимулювало іноземні та внутрішні інвестиції в аграрний сектор. Модернізація техніки, впровадження нових технологій та покращення інфраструктури сприяли підвищенню продуктивності та вартості земель.

#### **3. Розширення ринків збуту**

Угорські аграрії отримали доступ до єдиного європейського ринку, що розширило можливості збуту продукції та підвищило попит на сільськогосподарські землі.

#### **4. Правові та регуляторні зміни**

Гармонізація законодавства з нормами ЄС підвищила прозорість ринку землі, зменшила ризики для інвесторів та стимулювала ринкову активність.

**Висновки.** Після вступу Угорщини до ЄС ринок сільськогосподарських земель країни значно трансформувався, що відображається у стрімкому зростанні вартості земель сільськогосподарського призначення, а отже й зростанню попиту на купівлю цих земель. Інтеграція до Європейського Союзу відкрила доступ європейським інвесторам до

угорського ринку земель сільськогосподарського призначення, що стало одним із факторів зростання попиту. Іншим фактором стало доступ угорських резидентів до програм дотацій та підтримки агропромислового комплексу в середині країн ЄС, що значно підвищило прибутковість сільського господарства та зробило інвестиції в землі сільськогосподарського призначення більш привабливими.

Також варто відмітити, важливу роль гармонізації законодавства Європейського Союзу та Угорщини, що позитивно вплинуло на правове середовище. Створило більш прозорі та передбачувані умови для інвестицій в землі сільськогосподарського призначення. Підвищення прозорості ринку земель сільськогосподарського призначення та захист прав власності інвесторів та фермерів сприяли залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

Значний попит на землі сільськогосподарського призначення, модернізація та інвестиції в цілому спонукали до подальшого росту вартості земель сільськогосподарського призначення. Таким чином, вступ Угорщини до ЄС у 2004 р. значно вплинув на вартість земель сільськогосподарського призначення, збільшивши середньорічний темп приросту з 2,46% до 6,82%.

Вступ до Європейського Союзу став переломним моментом економічних змін, які спонукали до стрімкого розвитку агропромислового сектору країни, а відповідно й до зростання цін на сільськогосподарські землі в Угорщині, як одного із головних факторів виробничої діяльності. Приєднання до ЄС принесло значні зміни на ринок земель сільськогосподарського призначення Угорщини через впровадження нових стандартів оцінки, відкриття ринку для резидентів ЄС, розширення можливостей фінансування, доступу до дотацій та інших програм підтримки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткач Д. Ринок землі в Угорщині – Уроки для України. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3 (55). С. 43.
2. Agricultural land prices by region. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/aa715d4f-ebd5-4012-be6e-2a5fece66d19?lang=en> (дата звернення: 20.11.2024).
3. Földbérleti díjak és termőföld árak művelési ágak szerint [Ft/hektár]. Központi Statisztikai Hivatal. URL: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mez/hu/mez0009.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0009.html) (дата звернення: 26.09.2024).
4. Даниленко А. Формування ринку землі в Україні - реалії і перспективи розвитку / А. Даниленко, Т. Сокольська, О. Шуст // Схід. - 2017. - № 6. - С. 10-16.
5. Дані про інвестиції в національну економіку Угорщини TEÁOR'08. URL: <https://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Базові цілі спільної аграрної політики європейських країн та еволюція розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС. 2024. С. 129-133
7. Кваша С.М., Вакуленко В.Л. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: досвід та перспективи для України. Інтелект XXI. 2023. No4. С. 9–13.
8. Treaty on the Functioning of the European Union - PART SEVEN: GENERAL AND FINAL PROVISIONS - Article 345. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A12008E345> (дата звернення: 29.11.2024).
9. Halmai Péter., A Közös Agrárpolitika rendszere. Budapest, 2020. URL: [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15991/808\\_KAP.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15991/808_KAP.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
10. Pénzes gazdák: hogyan fejk meg az Európai Uniót az oligarchák és a populisták. URL: <https://www.nytimes.com/hu/2019/11/03/world/europe/eu-agrar-tamogat-as-magyarorszag.html> (дата звернення: 02.12.2024).
11. Ángyán József. Állami földprivatizáció – intézményesített földrablás. Gödöllő. 2021. November 8.

12. Timothy A. Lloyd, Present Value Models of Agricultural Land Prices in England and Wales, 1992

#### REFERENCES

1. Tkach D. The Land Market in Hungary – Lessons for Ukraine. Scientific Notes of the "KROK" University. 2019. No. 3 (55). P. 43.
2. Agricultural land prices by region. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/aa715d4f-ebd5-4012-be6e-2a5fece66d19?lang=en> (accessed: 20.11.2024).
3. Földbérleti díjak és termőföld árak művelési ágak szerint [Ft/hektár]. Központi Statisztikai Hivatal. URL: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mez/hu/mez0009.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0009.html) (accessed: 26.09.2024).
4. Danylenko A., Sokolska T., Shust O. Formation of the Land Market in Ukraine - Realities and Development Prospects. Skhid. 2017. No. 6. P. 10-16.
5. Data on Investments in the National Economy of Hungary TEÁOR'08. URL: <https://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp> (accessed: 29.11.2024).
6. Kvasha S. M., Pavlenko O. M., Vakulenko V. L. The Basic Goals of the Common Agricultural Policy of European Countries and the Evolution of the Development of the Ukraine-EU DCFTA. 2024. P. 129-133.
7. Kvasha S. M., Vakulenko V. L. The Common Agricultural Policy of the European Union: Experience and Prospects for Ukraine. Intellect XXI. 2023. No. 4. P. 9–13.
8. Treaty on the Functioning of the European Union - PART SEVEN: GENERAL AND FINAL PROVISIONS - Article 345. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A12008E345> (accessed: 29.11.2024).
9. Halmai Péter., A Közös Agrárpolitika rendszere. Budapest, 2020. URL: [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15991/808\\_KAP.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15991/808_KAP.pdf) (accessed: 29.11.2024).
10. Pénzes gazdák: hogyan fejkik meg az Európai Uniót az oligarchák és a populisták. URL: <https://www.nytimes.com/hu/2019/11/03/world/europe/eu-agrar-tamogatas-magyarorszag.html> (accessed: 02.12.2024).
11. Ángyán József. Állami földprivatizáció – intézményesített földrablás. Gödöllő. 2021. November 8.
12. Timothy A. Lloyd, Present Value Models of Agricultural Land Prices in England and Wales, 1992

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.10**

УДК 339.1, 339.9

JELClassification: F 40, L19, L94

**Петренко Д.О.**

заступник генерального директора АТ «Оператор ринку»,  
здобувач ступеня доктора філософії спеціальності Менеджмент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8202-8255>  
d.petrenko@donnu.edu.ua

## ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ЗАЯВОК НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СПОЛУЧЕНОМУ РИНКУ «НА ДОБУ НАПЕРЕД»

*У статті проведено аналіз існуючих типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії, що можуть застосовуватися учасниками ринку електричної енергії на сполученому ринку «на добу наперед», а також їх критерії та умови. Підкреслено, що рішення щодо визначення типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії на спотових сегментах ринку – ринку «на добу наперед» та внутрішньодобовому ринку прийнято Агентством з питань співробітництва енергетичних регуляторів. Визначено, що перелік заявок складається з обов'язкових типів заявок, тобто які мають бути обов'язково створені та підтримуватися організатором торгів на ринку «на добу наперед» для застосування їх учасниками ринку електричної енергії, та додаткових типів заявок, які створюються та підтримуються організатором торгів на ринку «на добу наперед» за потреби енергосистеми або відповідно до окремого рішення місцевого уряду. Проаналізовано типи обов'язкових та додаткових заявок, їх характеристики та критерії застосування учасниками ринку електричної енергії. Відмічено масштабну опційність видів, що дозволяє учасникам ринку електричної енергії як зі сторони продажу, так і зі сторони купівлі, здійснювати прогнозовану та ефективну бізнес-діяльність. Проаналізовано наявні типи заявок на українському ринку на «добу наперед» та активність їх застосування учасниками ринку електричної енергії. Встановлено, що на активність застосування вплинули умови роботи ринку електричної енергії під час пандемії COVID-19 та воєнного стану. Підкреслено необхідність здійснення українським організатором торгів на ринку «на добу наперед» здійснення технічних та організаційних кроків щодо розширення переліку пропонованих типів заявок та оновлення існуючих типів заявок в умовах приєднання українських спотових сегментів до єдиного пан'європейського ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку.*

**Ключові слова:** спотовий ринок, ринок електричної енергії, трейдинг, заявка, купівля, продаж, організатор торгів.

Табл. – 1, Літ. – 8.

**Petrenko D.,**

Deputy CEO JSC “Market Operator”, candidate for the PhD degree, specialty Management of  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8202-8255>  
d.petrenko@donnu.edu.ua

## ORDERS' TYPOLOGIZATION ON EUROPEAN SINGLE DAY-AHEAD COUPLING

*The article analyzes existing types of orders for the electricity purchase and sale that can be used by electricity market participants on the European single day-ahead coupling, as well as*

*their criteria and conditions. The analysis is relevant, since the Ukrainian side is developing a regulatory, economic, financial and organizational basis for joining, in particular, the Ukrainian spot market segments to the pan-European day-ahead market and the intraday market – market coupling. During the course of an article it was emphasized that the decision to determine the types of orders in the single day-ahead and intraday coupling process was approved by the Agency for the Cooperation of Energy Regulators. Organizers of day-ahead market trading – nominated electricity market operators submit a joint proposal concerning orders that can be taken into account in the single day-ahead coupling. It has determined that the list of orders consists of mandatory types of orders that must be created and maintained by the organizer of day-ahead market trading for their use by electricity market participants, and optional types of orders that are created and maintained by the organizer of day-ahead market trading for the energy system needs or in accordance with a local government body's separate decision. The article analyzes the types of mandatory and optional orders, their characteristics and criteria for application by electricity market participants. The types optionality is addressed, which allows electricity market participants, both on the selling and purchasing sides, to conduct predictable and effective economic activities. The existing types of orders on the Ukrainian day-ahead market and the activity of their use by electricity market participants are analyzed. It was emphasized that the activity of the orders was influenced by the conditions of the electricity market during the COVID-19 pandemic and martial law. It has emphasized that Ukrainian entity responsible for organization of day-ahead market trading needs to implement technical and organizational measures to expand the list of proposed types of orders and update existing types of orders in the context of joining the Ukrainian spot segments to the pan-European day-ahead market and the intraday market – market coupling.*

**Keywords:** spot market, electricity market, trading, order, purchase, sale, trade organizer.  
*Tabl. – 1, ref. – 8.*

**Постановка проблеми.** Україна виступає стороною Договору про заснування Енергетичного Співтовариства (далі – Договір) [1], основною метою якого є організація відносин між сторонами договору, а саме держав-членів Європейського Союзу з однієї сторони та країн Південно-Східної Європи з іншої сторони, щодо інтеграції енергетичних ринків останніх до Європейського Союзу. Відповідно до положень цього Договору Україна зобов'язана здійснити імплементацію енергетичних регуляторних актів Європейського Союзу, так звані «*acquis communautaire*», щодо лібералізації ринку електричної енергії. У зв'язку з зазначеним, на сьогодні українською стороною напрацьовується регуляторне, економічне, фінансове та організаційне підґрунтя для приєднання, зокрема, українських спотових сегментів ринку до єдиного пан'європейського ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку (далі – об'єднання спотових ринків).

Відповідно, при здійсненні зазначеного приєднання важливим є врахування європейського досвіду щодо функціонування об'єднаних спотових ринків, зокрема, принципів організації торгівлі електричною енергією у частинні створення та підтримки різних типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії, що можуть застосовуватися учасниками ринку електричної енергії при здійсненні торгівлі на цих сегментах ринку. З огляду на викладене, актуальним є огляд наявних типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії на європейських спотових сегментах ринку електричної енергії, зокрема на сполученому ринку «на добу наперед», та критеріїв їх застосування учасниками ринку електричної енергії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Нову модель українського ринку електроенергії, яка враховує європейські «*acquis communautaire*», передову практику розвитку ринку електроенергії та об'єднання за пан'європейською моделлю ринку електричної енергії досліджували Magdalena Osińska, Mykola Kuzym, Victoriia Khaustova, Olha Ilyash та Tetiana Salashenko [2].



Блінов Ігор досліджував проблеми функціонування та розвитку нової моделі ринку електричної енергії в Україні, у тому числі оцінював наслідки об'єднання ринку електричної енергії України з ринками Європи [3].

Ураховуючи, що питання приєднання українських спотових сегментів ринку до об'єднання спотових ринків є новим, відповідно наукові дослідження на цю тематику на сьогодні перебувають на стадії опрацювання. Проте, уповноважені представники АТ «Оператор ринку» та НЕК «Укренерго» 11 листопада 2023 року провели презентацію правил торгівлі електричною енергією після об'єднання ринку «на добу наперед», внутрішньодобового й балансуючого ринків з глобальним європейським ринком [4]. На зазначеній презентації, зокрема, було здійснено огляд існуючих на європейському об'єднанні спотових сегментів та на українських спотових сегментах типів заявок на купівлю-продаж електричної енергії.

**Мета статті** полягає в проведенні аналізу наявних типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії на європейському сполученому ринку «на добу наперед» та критеріїв їх застосування учасниками ринку електричної енергії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з пп. h ч. 6 ст. 9 Регламенту Європейського Союзу № 2015/1222 про встановлення настанов щодо розподілу пропускної спроможності та управління перевантаженнями (далі – Регламент 1222) [5] передбачено, що рішення щодо визначення типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії на спотових сегментах ринку – ринку «на добу наперед» та внутрішньодобовому ринку, приймається енергетичними регуляторами країн Європейського Союзу, або, згідно з ч. 11 цієї ж статті, у разі недосягнення консенсусу між енергетичними регуляторами щодо цього питання чи за їх зверненням, рішення приймає Агентство з питань співробітництва енергетичних регуляторів (далі – АСЕР). При цьому, згідно з ст. 40 та ст. 53 Регламенту 1222 пропозиції щодо типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії розробляють номіновані оператори ринку електричної енергії, які є організаторами торгів на спотових ринках.

На сьогодні рішенням АСЕР затверджено перелік типів заявок на купівлю та продаж електричної енергії, які можуть застосовуватися учасниками ринку електричної енергії на сполученому ринку «на добу наперед» (далі – перелік заявок), рішенням від 25 вересня 2024 року № 13/2024 «On amendments to products that can be taken into account in the single day-ahead coupling» [6].

Перелік заявок складається з обов'язкових типів заявок, тобто які мають бути обов'язково створені та підтримуватися організатором торгів на ринку «на добу наперед» для застосування їх учасниками ринку електричної енергії, та додаткових типів заявок, які створюються та підтримуються організатором торгів на ринку «на добу наперед» за потреби енергосистеми або відповідно до окремого рішення місцевого уряду.

До переліку обов'язкових типів заявок, які можуть бути застосовані як зі сторони продажу, так і купівлі, належать:

1) заявки, що стосуються одного розрахункового періоду, а саме 15 хв, або до 01 січня 2025 року 30 хв та 60 хв;

2) заявки, що складаються з декількох розрахункових періодів, тобто кожні повні півгодини (в даному випадку два розрахункових періода – 15 хв) та кожна повна година (в даному випадку чотири розрахункових періода – 15 хв);

3) блочні заявки, що в свою чергу поділяються на:

- прості блочні заявки, які характеризуються однаковими ціною та обсягами для кожного розрахункового періоду. При цьому, єдина ціна розраховується як середньозважена. Також учасники ринку електричної енергії мають можливість зазначити для всієї блочної заявки із розбивкою по розрахунковим періодам мінімальне відсоткове значення від запропонованого обсягу електричної енергії на продаж, нижче якого прийняття такої заявки не може відбутися;

- профільовані блочні заявки, які характеризуються однаковою ціною та різними обсягами для кожного розрахункового періоду. Інші характеристики аналогічні характеристикам простих блочних заявок.

Відповідно до додаткових типів заявок належать:

1) заявки типу «Merit», що характеризуються подачею учасником ринку електричної енергії ступінчатих заявок на продаж електричної енергії із зазначенням пріоритету їх прийняття. Зазначений тип заявки може бути застосований лише на локальному ринку електричної енергії;

2) комплексні блочні заявки, що в свою чергу поділяють на:

- пов'язані блочні заявки, які складаються з простих блочних заявок у декілька рівнів. При цьому, максимальна кількість рівнів дорівнює трьом та максимальна кількість простих блочних заявок, що може бути прийнята, дорівнює семи. Основною умовою прийняття такої заявки є прийняття в першу чергу першого рівня цієї заявки. Проте, існує виключення, згідно з яким за відсутності прийняття першого рівня заявки та за умови, що другий рівень заявки при його прийнятті економічно покриває прийняття першого рівня за нижчою ціною, ніж була зазначена учасником ринку електричної енергії, відбувається прийняття всієї заявки;

- ексклюзивні блочні заявки, які складаються з простих блочних заявок у декілька рівні із зазначенням для кожної блочної заявки із розбивкою по розрахунковим періодам мінімального відсоткового значення від запропонованого обсягу електричної енергії, нижче якого прийняття такої заявки не може відбутися. При цьому, сумарне відсоткове значення по усім блокам має бути не вище 100 %. Також, на відміну від пов'язаних блочних заявок, принцип першочерговості прийняття заявок не застосовується до ексклюзивних блочних заявок. При цьому, прийняття зазначеного типу заявок відбувається в найбільш економічно вигідні години торгового дня;

- гнучкі заявки можуть бути подані у вигляді як одного розрахункового періоду, так і у вигляді простих блочних заявок для декількох розрахункових періодів, без зазначення конкретних розрахункових періодів торгового дня. Прийняття зазначеного типу заявок відбувається в найбільш економічно вигідні години торгового дня.

Комплексні блочні заявки можуть бути застосовані як зі сторони продажу, так і зі сторони купівлі;

3) масштабовані комплексні заявки, що характеризуються подачею учасником ринку електричної енергії визначеної ним кількості заявок на продаж або купівлю електричної енергії для різних розрахункових періодів, не пов'язаних між собою блочним типом. Учасники ринку електричної енергії при використанні зазначеного типу заявок можуть застосовувати до заявок як окремо, так і разом наступні умови:

- економічні умови, за яких зі сторони продажу зазначається для кожної окремої заявки в грошових одиницях сума очікуваних мінімальних надходжень від прийняття кожної заявки, що має покривати принаймні базові виробничі витрати, кількісно визначені шляхом врахування вартості запуску електростанції та експлуатаційних витрат на МВт, виробленого тією ж електростанцією; та зі сторони купівлі зазначається для кожної окремої заявки в грошових одиницях сума очікуваних максимальних витрат від прийняття кожної заявки, що не повинна перевищувати вартість подальшого продажу електричної енергії покупцем та визначається на МВт;

- умова запланованої зупинки застосовується лише стороною продажу із зазначеною економічною умовою, за якої у разі деактивації всього набору масштабованих комплексних заявок (наприклад у випадку аварійної зупинки електростанції після запуску), перша заявка з такого набору може бути активована повторно (тобто для продажу електричної енергії, виробленої електростанцією при запуску та до моменту аварійної зупинки);

- умова навантаження може бути застосована як зі сторони продажу, так і зі сторони купівлі, за якої покупцем або продавцем при подачі масштабованих комплексних заявок

зазначається також градієнт навантаження, у межах якого будуть здійснюватися прийняття послідовних заявок.

Зазначений тип заявки може бути застосований лише на локальному ринку електричної енергії.

Результати огляду переліку типів заявок на сполученому ринку «на добу наперед» та їх характеристик демонструють масштабну опційність для застосування учасниками ринку електричної енергії таких заявок, що дозволяє враховувати зі сторони продажу технічні характеристики роботи електростанцій, економічні показники щодо покриття постійних та змінних витрат роботи електростанцій тощо; зі сторони купівлі – різні варіації графіків споживання електричної енергії, діяльності з трейдингу тощо. В свою чергу, зазначене сприяє учасникам ринку електричної енергії здійснювати прогнозовану та ефективну бізнес-діяльність.

Український ринок «на добу наперед» почав своє функціонування з 01 липня 2019 року відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [7]. На сьогодні на зазначеному сегменті ринку електричної енергії відповідно до додатку 4 до Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку, затверджених постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, від 14 березня 2018 року № 308 [8], представлені наступні типи заявок:

1) погодинні – стосуються одного розрахункового періоду;

2) блочні – стосуються кількох розрахункових періодів та поділяються на:

- прості блочні заявки, які характеризуються однаковими ціною та обсягами для кожного розрахункового періоду. При цьому, єдина ціна розраховується як середньозважена. Прийняття такої заявки відбувається за умови прийняття обсягів по кожному періоду, тобто умова «все або нічого»;

- профільовані блочні заявки, які складаються з пар «ціна-обсяг». Також застосовується умова прийняття «все або нічого»;

- пов'язані блочні заявки, які складаються з набору простих блочних заявок, пов'язаних у декілька рівнів. Прийняття пов'язаних блочних заявок (другого та третього рівнів) може відбутися лише за умови прийняття простої блочної заявки попереднього рівня. Проте, як і у рішенні АСЕР, існує виключення, згідно з яким за відсутності прийняття першого рівня заявки та за умови, що другий рівень заявки при його прийнятті економічно покриває прийняття першого рівня за нижчою ціною, ніж була зазначена учасником ринку електричної енергії, відбувається прийняття всієї заявки;

3) гнучкі заявки можуть бути подані у вигляді одного розрахункового періоду, без зазначення конкретного розрахункового періоду торгового дня. Прийняття зазначеного типу заявок відбувається в найбільш економічно вигідні години торгового дня.

Активність використання зазначених типів заявок учасниками ринку електричної енергії була представлена організатором торгів електричною енергією на спотових сегментах ринку – АТ «Оператор ринку» 11 листопада 2023 року під час презентації АТ «Оператор ринку» та НЕК «Укренерго» правил торгівлі електричною енергією після об'єднання ринку «на добу наперед», внутрішньодобового й балансуєного ринків з глобальним європейським ринком (табл. 1) [4].

Таблиця 1 – Кількість заявок на українську ринку «на добу наперед»

Тип заявки	2019	2020	2021	2022	2023 (10 місяців)
Погодинна	51 346	111 356	88 603	48 759	41 727
Профільована блочна	1 756	2 769	1 276	5	19
Проста блочна	-	5 020	2 367	19	83
Пов'язана блочна	-	-	-	-	3
Гнучка	-	-	-	-	-

Зазначена активність використання різних типів заявок на ринку «на добу наперед» учасниками ринку електричної енергії насамперед обумовлена роботою ринку електричної енергії в умовах пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, під час яких були запроваджені тимчасові регуляторні обмеження використання блочних заявок.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище та ураховуючи, що при приєднанні українських спотових сегментів ринку електричної енергії до об'єднаних спотових ринків зазначене рішення АСЕР буде обов'язкове до застосування українськими учасниками ринку електричної енергії, українському організатору торгів на ринку «на добу наперед» необхідно здійснити технічні та організаційні кроки щодо розширення переліку пропонувананих типів заявок та оновлення існуючих типів заявок.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CONSOLIDATED VERSION OF THE TREATY ON THE FUNCTIONING OF THE EUROPEAN UNION. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016E/TXT>.
2. Magdalena Osińska, Mykola Kyzym, Victoriia Khaustova, Olha Piyash, Tetiana Salashenko (2022) «Does the Ukrainian electricity market correspond to the European model?», Utilities Policy, Volume 79, December 2022, 101436. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095717872200100X>.
3. Блінов Ігор (2021) «ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ НОВОЇ МОДЕЛІ РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ», за матеріалами наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 03 лютого 2021 року. ISSN 1027-3239. Visn. Nac. Acad. Nauk Ukr. 2021. (3). URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/5/5>.
4. Новина АТ «Оператор ринку» від 13 листопада 2023 року «Об'єднання з Європою збільшить ліквідність та прозорість на ринку електричної енергії України, забезпечить операційну безпеку». URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/21107>.
5. Commission Regulation (EU) 2015/1222 of 24 July 2015 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R1222>.
6. DECISION No 13/2024 OF THE EUROPEAN UNION AGENCY FOR THE COOPERATION OF ENERGY REGULATORS of 25 September 2024 on amendments to products that can be taken into account in the single day-ahead coupling. URL: <https://www.acer.europa.eu/documents/official-documents/individual-decisions>.
7. Закон України «Про ринок електричної енергії». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>.
8. Додаток 4 до Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку, затверджених постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, від 14 березня 2018 року № 308, «Вимоги до складання заявок на торги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0308874-18#n1416>

### REFERENCES

1. CONSOLIDATED VERSION OF THE TREATY ON THE FUNCTIONING OF THE EUROPEAN UNION. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016E/TXT>.
2. Magdalena Osińska, Mykola Kyzym, Victoriia Khaustova, Olha Piyash, Tetiana Salashenko (2022) «Does the Ukrainian electricity market correspond to the European model?», Utilities Policy, Volume 79, December 2022, 101436. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095717872200100X>.

3. Blinov Ihor (2021) «PROBLEMY FUNKTsIONUVANNIA TA ROZVYTKU NOVOI MODELI RYNKU ELEKTRYChNOI ENERHII V UKRAINI», za materialamy naukovoi dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 03 liutoho 2021 roku. ISSN 1027-3239. Visn. Nac. Acad. Nauk Ukr. 2021. (3). URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/5/5>. (In Ukraine).
4. Novyna AT «Operator rynku» vid 13 lystopada 2023 roku «Obiednannia z Yevropoiu zbilshyt likvidnist ta prozorist na rynku elektrychnoi enerhii Ukrainy, zabezpechyt operatsiinu bezpeku». URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/21107> (In Ukraine).
5. Commission Regulation (EU) 2015/1222 of 24 July 2015 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R1222>.
6. DECISION No 13/2024 OF THE EUROPEAN UNION AGENCY FOR THE COOPERATION OF ENERGY REGULATORS of 25 September 2024 on amendments to products that can be taken into account in the single day-ahead coupling. URL: <https://www.acer.europa.eu/documents/official-documents/individual-decisions>.
7. Zakon Ukrainy «Pro rynek elektrychnoi enerhii». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>. (In Ukraine).
8. Dodatok 4 do Pravyl rynku «na dobu napered» ta vnutrishnodobovoho rynku, zatverdzhenykh postanovoiu Natsionalnoi komisii, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh, vid 14 bereznia 2018 roku № 308, «Vymohy do skladannia zaiavok na torhy». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0308874-18#n1416> (In Ukraine).

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.11**

УДК 311.7:[338.4:636](477)

JELClassification: C 10, L 23

**Сегеда С.А.**

доктор економічних наук, професор кафедри  
маркетингу та бізнес-аналітики,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID:0000-0002-6179-564X  
*s.seheda@donnu.edu.ua*

**Третяк І.В.**

аспірант  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
*i.tretiak@donnu.edu.ua*

**СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ**

*Стаття присвячена проблемам виробництва продукції тваринництва в Україні. В дослідженні проаналізовано динаміку виробництва продукції тваринництва – молока, м'яса (яловичини, свинини, баранини та м'яса птиці), меду. Виявлено загальну тенденцію до кількісних змін в усіх галузях тваринництва. Суттєве скорочення поголів'я відбулось переважно за рахунок сільськогосподарських підприємств. В той же час, у господарствах населення поголів'я основних видів тварин зменшилось несуттєво. Доведено, що близько двох третин виробництва усього молока та м'яса в Україні сконцентровано переважно в господарствах населення, для яких цей вид діяльності є вагомим джерелом грошових надходжень через реалізацію продукції на міських ринках. Виявлено, що головними причинами різкого зменшення поголів'я у сільськогосподарських підприємствах є критична збитковість виробництва основних видів м'яса та молока, висока вартість кормів, особливо концентрованих, низька частка фуражних культур у зерновому балансі країни, присутність дешевого імпорту на українському ринку, диспаритет цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, зменшення державної підтримки галузі тваринництва. Подальше затягування із вирішенням вказаних проблем буде перешкоджати розвитку галузі тваринництва в Україні, знижувати продовольчу безпеку країни, сприяти відставанню вітчизняної галузі від зарубіжних виробників, збільшення дефіциту якісного молока та м'яса на ринку. В процесі дослідження виявлено, що галузь птахівництва протягом аналізованого періоду зазнала досить суттєвих кількісних і якісних змін. Виробництво м'яса птиці сьогодні зосереджено переважно у великих аграрно-промислових компаніях (агрохолдингах), які за рахунок інвестування значних обсягів капіталу організували крупнотехнологічне промислове виробництво з повним циклом – від вирощування птиці до її реалізації. Позитивна кон'юнктура в поєднанні з високою купівельною спроможністю світового ринку стимулює українських виробників до збільшення поголів'я птиці всередині країни. З'ясовано, що зростаючий попит на світовому ринку на мед став однією з причин збільшення виробництва меду в Україні. Після підписання угоди про асоціацію України з країнами ЄС виробництво меду Україні стало повністю експортоорієнтованим.*

**Ключові слова:** виробництво, продукція тваринництва, м'ясо, яловичина, свинина, м'ясо птиці, статистичний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, коефіцієнт кореляції

Табл.-8, Літ.-28

**Seheda S.A.**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Marketing and Business Analytics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID:0000-0002-6179-564X  
*s.seheda@donnu.edu.ua*

**Tretyak I.V.**

PhD student  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
*i.tretyak@donnu.edu.ua*

## STATISTICAL ANALYSIS OF PRODUCTION OF LIVESTOCK PRODUCTS OF UKRAINE

*The article is devoted to the problems of livestock production in Ukraine. The study analysed the dynamics of livestock production – milk, meat (beef, pork, lamb and poultry), honey. A general trend towards quantitative changes in all branches of livestock farming was revealed. A significant reduction in livestock numbers occurred mainly at the expense of agricultural enterprises. At the same time, the livestock numbers of the main animal species decreased insignificantly in households. It is proved that about two-thirds of all milk and meat production in Ukraine is concentrated mainly in households, for which this type of activity is a significant source of income through the sale of products in urban markets. It was found that the main reasons for the sharp decrease in livestock in agricultural enterprises are the critical unprofitability of the production of the main types of meat and milk, the high cost of feed, especially concentrated, the low share of fodder crops in the country's grain balance, the presence of cheap imports on the Ukrainian market, the disparity in prices for agricultural and industrial products, and the reduction of state support for the livestock industry. Further delay in solving these problems will hinder the development of the livestock industry in Ukraine, reduce the country's food security, contribute to the lag of the domestic industry from foreign producers, and increase the deficit of high-quality milk and meat on the market. The study revealed that the poultry industry has undergone quite significant quantitative and qualitative changes during the analysed period. Poultry production today is concentrated mainly in large agro-industrial companies (agroholdings), which, by investing significant amounts of capital, have organized large-scale industrial production with a full cycle - from poultry farming to its sale. The positive situation combined with the high purchasing power of the world market stimulates Ukrainian producers to increase the number of poultry in the country. It was found that the growing demand for honey on the world market was one of the reasons for the increase in honey production in Ukraine. After the signing of the Association Agreement between Ukraine and the EU countries, honey production in Ukraine became completely export-oriented.*

**Keywords:** *production, livestock products, meat, beef, pork, poultry, statistical analysis, correlation-regression analysis, correlation coefficient*

*Tab. - 8, Ref. - 28*

**Постановка проблеми.** Серед важливих факторів життєдіяльності суспільства виокремлюється забезпечення його повноцінними продуктами харчування. М'ясо являє собою один із важливих продуктів у харчуванні людини. Воно слугує головним джерелом постачання незамінних тваринних білків для організму людини. У м'ясних продуктах міститься значна кількість мінеральних речовин та важливих для здоров'я людини вітамінів. Відповідно розвиток людини і структурних складових її ресурсного потенціалу значною мірою визначається рівнем споживання м'яса та м'ясопродуктів відповідно до потреб організму за науково обґрунтованими нормами, раціональною видовою структурою, асортиментом. При цьому тваринницька продукція, а також навколишнє

природне середовище мають бути екологічно безпечними для здоров'я людини. Разом із цим на рівень споживання населенням країни м'яса та м'ясопродуктів чинить вплив низка культурних, соціальних і економічних факторів. Серед головних – обсяги виробництва продукції, її надлишок або дефіцит на ринку, ціни, доходи громадян, культура споживання і т.ін. Відповідно питання виробництва продукції тваринництва є досить актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З огляду на надзвичайну важливість продукції тваринництва у житті людини рівень її виробництва постійно залишається предметом уваги як державних органів влади, так і науковців. Серед численних досліджень варто виділити праці В.С. Дієсперова [4], В.А. Замлинського [5], І.Г. Кириленка [6], М.Ю. Коденської [7], О.В. Лаврук [9], О.В. Ляховської [10], Л.В. Мамчур [11], П.М. Музики [14], С.В. Тивончук [24], О.В. Шубравської [25]. Проблеми споживання м'яса та молока знайшли своє відображення в публікаціях В.А. Голян [2], О.А. Козак [8], Р.П. Мудрака [12-13], І.І. Румика [16], С.А. Сегеди [18-19, 21-23] та інших. Проте залишається ряд невирішених питань: стан виробництва продукції тваринництва в Україні, фактори впливу на внутрішнє виробництво тваринницької продукції.

**Метою статті** є проведення статистичного аналізу виробництва продукції тваринництва в Україні та виявлення основних соціально-економічних чинників його в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** Забезпечення населення продовольством є визначальним чинником здоров'я нації, тривалості життя людини, а також рівня розвитку її ресурсного потенціалу – фізичного, інтелектуального, духовного. Відповідно особливу роль у вирішенні цього питання відіграє розвиток галузей тваринництва та виробництво продукції тваринного походження. Як зазначає В.А. Замлинський до 2050 року попит на продукцію тваринництва зросте на 70% [5, с.22]. Україна маючи достатній потенціал аграрно-продуктового виробництва, в тому числі і продукції тваринництва, в змозі повністю забезпечити внутрішнє споживання власною продукцією. Проте наявний виробничий потенціал використовується не в повній мірі, що потребує додаткових наукових досліджень.

На першому етапі нами було здійснено аналіз динаміки розвитку тваринницької галузі: кількості поголів'я худоби і птиці за видами та структуру виробництва м'яса протягом 1990-2023 років. В процесі дослідження виявлено тенденцію до зменшення поголів'я худоби і птиці та виробництва продуктів за всіма видами. Найбільшого скорочення у період 1990-2000 рр. зазнало поголів'я ВРХ – в середньому за рік по 1,6 млн. голів. З 2000-2012 рр. темпи скорочення поголів'я ВРХ були помітно меншими – в середньому по 0,5 млн. голів за рік. Після деякого приросту поголів'я ВРХ у 2012-2013 роках знову спостерігається його зменшення, у тому числі корів [22, с.167].

За досліджуваний період поголів'я свиней знизилось на 82,67%, незважаючи на деяке зростання і стабілізацію в 2009-2013 роках [22, с.178]. Поголів'я овець протягом аналізованого періоду зменшилось в 17,3 разу, і по відношенню до 1990 року становило у 2023 році лише 5,8% [22, с.175]. Суттєво зменшувалось протягом 1990-2000 років також поголів'я птиці (в 2 рази). Проте з 2000 року спостерігався його приріст і в 2013 році по відношенню до 1990 року його кількість становила 93,5%. Однак, починаючи з 2014 року поголів'я курей зменшується в середньому по 4% щороку [22, с.180-181]. В результаті зменшення поголів'я виробництво м'яса у забійній вазі в 2023 році по відношенню до 1990 року становило лише 51,4%, у тому числі яловичини – 12,9%, свинини – 40,5%, баранини – 26,0%, молока – 30,3%, вовни – 4,0%. Збільшення виробництва спостерігалось лише по м'ясу птиці – 186% та меду – 113,9% (табл. 1).



Таблиця 1

## Динаміка виробництва продукції тваринництва, тис. тонн

Рік	М'ясо у забійній вазі					Молоко, тис. т	Яйця, млн. шт	Вовна, т	Мед, тонн
	всього	у тому числі:							
		яловичина	свинина	птиця	баранина				
1990	4357,8	1985,4	1576,0	708,4	45,8	24508,3	16286,7	29804	50858
1995	2293,7	1186,0	807,0	235,0	40,0	17274,3	9403,5	13926	62728
2000	1662,8	754,3	676,0	193,2	17,2	12657,9	8808,6	3400	52439
2005	1597,0	562,0	494,0	497,0	16,0	13714,4	13045,9	3195	71462
2010	2059,0	427,7	631,0	953,5	21,0	11248,5	17052,3	4192	70873
2015	2322,6	384,0	759,7	1143,7	13,7	10615,4	16782,9	2270	63615
2020	2477,5	345,4	697,2	1404,7	11,5	9263,6	16167,2	1573	68028
2021	2438,3	310,5	724,0	1373,5	12,2	8713,9	14071,3	1497	68558
2022	2206,7	268,4	658,7	1252,9	10,8	7767,7	11921,8	1237	63079
2023	2239,5	256,9	638,2	1317,9	11,9	7430,4	11379,4	1187	57919
2023р у % до 1990р.	51,4	12,9	40,5	186,0	26,0	30,3	69,9	4,0	113,9

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [3]

На виробництво і споживання продуктів тваринного походження впливає низка чинників: природні, економічні, національні і релігійні особливості тощо. Незважаючи на сприятливі умови в Україні тваринництво демонструє негативні тенденції свого розвитку в останні роки. Валова продукція галузі тваринництва у постійних цінах 2021 року зменшилась з 249422,4 млн. грн. у 2010 році до 210833,0 млн. грн. у 2023 році, або на 15,5% [3]. Вартість сільськогосподарських тварин на вирощуванні за аналізований період зменшилась в 1,82 рази, молока – в 2,38 рази, вовни – в 19,65 рази, іншої продукції тваринництва – в 1,88 рази. Винятком є лише яйця, вартість яких збільшилась на 34,1 млн. грн., або на 0,5%.

Такі зміни мали місце в ході аграрної реформи, що супроводжувалось диспаритетом цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, зменшенням державної підтримки галузі тваринництва. Фактично дотаційна галузь стала критично збитковою, що зумовило відсутність економічного інтересу до її розвитку. Негативні кількісні зміни відбулись у всіх галузях тваринництва, причому як у сільськогосподарських підприємствах, так і в господарствах населення. Розглянемо більш детально ситуацію.

Молоко і молочні продукти є головним джерелом кальцію для організму людини, що особливо є цінним для харчування дітей. Відповідно зазначені якість властивості молока та продуктів його переробки зумовлюють необхідність стабільного забезпечення ними населення, переробних підприємств сировиною і експортних потреб країни, що потребує дослідження розвитку молочного скотарства.

Найбільша кількість корів в Україні була у 1990 році – 8,4 млн. голів. Причому в

підприємствах було 6,2 млн. голів (73,9%), а в господарствах населення – 2,2 млн. голів (26,1%) [3]. В процесі реформування аграрного сектора економіки через вплив різних чинників поголів'я корів почало скорочуватись. Загальне поголів'я в усіх категоріях господарств в 2023 році порівняно з 1990 роком зменшилось до 1262,9 тис. голів, або на 85%. Скорочення поголів'я корів відбулось переважно за рахунок сільськогосподарських підприємств, де на початок 2024 року кількість худоби становила 382,2 тис. га, або лише 6,1% від рівня 1990 року.

В господарствах населення спостерігається дещо інша тенденція. Поголів'я корів спочатку збільшилось з 2186,4 тис. голів у 1991 році до 3107,3 тис. голів в 2001 році, або на 42,1%. Проте потім простежується поступове зменшення корів до 880,7 тис. голів на початок 2024 року. Зміна поголів'я молочного стада відбулась також і в регіональному розрізі. В господарствах зони Степу поголів'я корів за період 1990-2023 рр. зменшилось на 97,5%, зони Полісся – на 91,4% і зони Лісостепу – на 88,9% [3].

Скорочення поголів'я корів призвело до зменшення виробництва молока з 24508,3 тис. т до 7430,3 тис. т, або в 2,5 рази (табл. 2).

Таблиця 2

## Виробництво молока в категоріях господарств України

Рік	Усі категорії господарств		У тому числі:					
			с-г підприємства		з них: фермерські господарства		господарства населення	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1990	24508,3	100,00	18634,1	76,03	-	-	5874,2	23,97
1995	17274,3	100,00	9443,0	54,67	41,5	0,24	7831,3	45,33
2000	12657,9	100,00	3668,7	28,98	67,8	0,54	8989,2	71,02
2005	13714,4	100,00	2582,5	18,83	96,3	0,70	11131,9	81,17
2010	11248,5	100,00	2216,6	19,71	112,1	1,00	9031,9	80,29
2015	10615,4	100,00	2669,2	25,14	177,4	1,67	7946,2	74,86
2020	9263,6	100,00	2761,2	29,81	223,6	2,41	6502,4	70,19
2021	8713,9	100,00	2767,7	31,76	243,9	2,80	5946,2	68,24
2022	7767,7	100,00	2644,2	34,04	255,6	3,29	5123,5	65,96
2023	7430,4	100,00	2809,9	37,82	282,7	3,80	4620,5	62,18
2023 у % до 1990	30,32	х	15,08	х	-	х	78,66	х

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [3]

Причому пропозиція молока підприємствами різних форм власності була неоднаковою. Так, в сільськогосподарських підприємствах загальне виробництво молока зменшилось з 18634,1 тис. т у 1990 році до 2809,9 тис. т у 2023 році, або в 6,6 разу. В той же час в господарствах населення його обсяги зменшились з 5874,2 тис. т в 1990 році до 4620,5 тис. т в 2023 році, або на 21,34%. В розрізі регіонів виробництво молока в господарствах всіх категорій в зоні Полісся зменшилось на 60,6%, Лісостепу – на 52,8% і

в Степу – на 76,9% [22, с.552-556]. Таким чином, близько 65% виробництва молока в Україні сконцентровано переважно в господарствах населення, для яких цей вид діяльності є вагомим джерелом грошових надходжень через реалізацію продукції на міських ринках [22, с.172].

Зміни в обсягах виробництва молока, що відбулись в певних категоріях господарств, зумовлені також рівнем продуктивності тварин. Середньорічний надій на одну корову в Україні підвищився з 2863 кг в 1990 році до 5476 кг в 2023 році, або в 1,9 рази (табл. 3). Причому продуктивність корів в господарствах різних форм власності суттєво різниться між собою. Так в сільськогосподарських підприємствах середньорічний надій на одну корову підвищився з 2941 до 7568 кг (у 2,6 рази).

Таблиця 3

## Середньорічний надій на одну фуражну корову в Україні

Рік	Усі категорії господарств		У тому числі:			
			підприємства		господарства населення	
	кг	%	кг	%	кг	%
1990	2863	100,0	2941	102,72	2637	92,11
1995	2204	100,0	1908	86,57	2722	123,50
2000	2359	100,0	1588	67,32	2960	125,48
2005	3487	100,0	2952	84,66	3643	104,47
2010	4082	100,0	3975	97,38	4110	100,69
2015	4644	100,0	5352	115,25	4437	95,54
2020	5129	100,0	6634	129,34	4666	90,97
2021	5155	100,0	6863	133,13	4604	89,31
2022	5119	100,0	6611	129,14	4569	89,26
2023	5476	100,0	7568	138,20	4664	85,17
2023 у % до 1990	191,27	х	257,33	х	176,87	х

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [3]

В господарствах населення середньорічний надій на одну корову підвищився з 2637 кг в 1990 році до 4664 кг в 2023 році, або на 2027 кг (76,87%). Причому, до 2000 року продуктивність корів в господарствах населення зростала вищими темпами, ніж в сільськогосподарських підприємствах перевищуючи останні на 186,4%, проте потім зростання продуктивності корів у населення сповільнилось і в 2023 році її рівень порівняно з сільськогосподарськими підприємствами знизився до 61,63% (2904 кг).

Важливу роль в забезпеченні населення країни повноцінними білками відіграє м'ясо і м'ясопродукти сільськогосподарських тварин. Воно багате на повноцінні білки, що містять незамінні для людського організму амінокислоти. Відповідно обсяги виробництва м'яса в значній мірі визначають продовольчу безпеку країни. Виробництво яловичини напряму залежить від розвитку галузі молочного скотарства, оскільки є похідним від неї. Саме в молочному скотарстві отримується супутня продукція у вигляді приплоду телят-бугайців, які вирощуються для отримання м'яса. Виробництво яловичини (у забійній вазі)

в усіх категоріях господарств зменшилось з 1885,4 тис. т в 1990 році до 256,9 тис. т в 2023 році, або в 7,7 рази (табл. 4).

Найбільші темпи зменшення виробництва яловичини спостерігаються в сільськогосподарських підприємствах України – з 1808,1 тис. т в 1990 році до 85,3 тис. т в 2023 році, або в 21,2 рази. Іншою є ситуація в господарствах населення, де виробництво м'яса за 1990-2000 рр. збільшилось з 177,3 тис. т до 449,1 тис. т, або в 2,5 рази. Проте після 2000 року спостерігається поступова тенденція до зменшення виробництва м'яса в господарствах населення, кількість якого в 2023 році склала 171,6 тис. т, що на 61,8% менше ніж в 2000 році. Незважаючи на позитивну тенденцію до збільшення виробництва м'яса в господарствах населення це не змогло компенсувати падіння виробництва в сільськогосподарських підприємствах і, відповідно, не дозволило забезпечити належний рівень споживання яловичини населенням країни.

Таблиця 4

**Виробництво м'яса великої рогатої худоби, у забійній вазі**

Рік	Всі категорії господарств		У тому числі					
			с.-г. підприємства		з них: фермерські господарства		господарства населення	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1990	1985,4	100,0	1808,1	91,1	-	-	177,3	8,9
1995	1185,9	100,0	816,2	68,8	3,4	0,3	369,7	31,2
2000	754,3	100,0	305,2	40,5	5,8	0,8	449,1	59,5
2005	561,8	100,0	148,1	26,4	6,2	1,1	407,5	72,5
2010	427,7	100,0	104,7	24,5	5,8	1,4	323,0	75,5
2015	384,0	100,0	93,7	24,4	8,1	2,1	290,3	75,6
2020	345,4	100,0	84,8	24,6	7,5	2,2	260,6	75,4
2021	310,5	100,0	77,9	25,1	7,2	2,3	232,6	74,9
2022	268,4	100,0	80,7	30,1	6,6	2,5	187,7	69,9
2023	256,9	100,0	85,3	33,2	9,2	3,6	171,6	66,8
2023 у % до 1990	12,9	х	4,7	х	-	-	96,8	х

Джерело: сформовано авторами за даними [3]

Таким чином, дослідження дають підстави стверджувати, що в Україні виробництво яловичини забезпечується переважно господарствами населення, частка яких підвищилась з 8,9% в 1990 році до 66,8% в 2023 році.

Кількісні зміни в обсягах виробництва яловичини і телятини зумовлені в основному скороченням поголів'я великої рогатої худоби м'ясного напрямку. В усіх категоріях господарств протягом 1990-2023 рр. кількість тварин зменшилась з 24623,4 тис. голів до 2156,2 тис. голів, або в 11,4 рази. Скорочення чисельності тварин за природно-кліматичними зонами та областями України було різним. В зоні Полісся чисельність тварин в усіх категоріях господарствах зменшилось на 84,3%, Лісостепу – на 84,8%, Степу

– на 92%. Кількісні зміни в різних категоріях господарств за природно-кліматичними зумовили зменшення поголів'я ВРХ в сільськогосподарських підприємствах в зоні Полісся у 19,8 рази, Лісостепу – у 12,6 рази, Степу – у 51,2 рази. Натомість в господарствах населення кількість тварин зменшилась на 48,8%, 40,1% і 26,8% відповідно [22, с.572-575].

Зменшенню обсягів виробництва м'яса великої рогатої худоби, крім скорочення поголів'я, сприяли і низька продуктивність тварин на дорощуванні і відгодівлі. Середньодобові прирости молодняку в сільськогосподарських підприємствах знизились з 431 грам в 1990 році до 213 грам в 1997 році, або вдвічі. Незважаючи на підвищення продуктивності тварин на дорощуванні і відгодівлі в 2019 році до 605 грам на добу, досягнутий рівень все ще залишається низьким порівняно з рівнем зарубіжними виробниками, де середньодобові прирости худоби становлять більше 1000 грам.

Поголів'я ВРХ, в тому числі і корів в сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення залежить від багатьох факторів. Одним із них є посівні площі кормових культур, які протягом 1990-2023рр. суттєво зменшились. Для перевірки висунутої гіпотези нами було проведено кореляційно-регресійний аналіз, в якому функцією « $Y$ » було «поголів'я великої рогатої худоби в Україні, тис. голів», а фактором впливу – « $x$ » – площа посіву окремих кормових культур, тис. га. Результати обробки даних на ЕОМ наведено в таблиці (5).

Таблиця 5

**Результати парного кореляційного аналізу між посівними площами окремих кормових культур і поголів'ям ВРХ в Україні**

Показники	Види кормових культур			
	Кормові коренеплоди	Кормова кукурудза	Однорічні трави*	Багаторічні трави*
Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r$ )	0,9913	0,9785	0,9685	0,9783
Коефіцієнт детермінації ( $r^2$ )	0,9826	0,9574	0,9381	0,9571
Критерій Фішера фактичний ( $F_f$ )	1584,0453	630,0353	424,2040	624,2560
Критерій Фішера критичний ( $F_k$ )	4,45			
Критерій Стюдента фактичний ( $t_f$ )	39,8001	25,1005	20,5962	24,9851
Критерій Стюдента критичний ( $t_k$ )	2,1098			
Коефіцієнт регресії ( $b$ )	0,0194	0,2266	0,3945	0,5438
Рівень значимості ( $p$ )	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Тіснота зв'язку	дуже сильний	дуже сильний	дуже сильний	дуже сильний
Напрямок зв'язку	прямий	прямий	прямий	прямий
Висновок про фактор впливу	статистично значущий	статистично значущий	статистично значущий	статистично значущий

\* Розраховано для поголів'я корів

Джерело: розраховано авторами

Таким чином, висунута гіпотеза про існування зв'язку між поголів'ям великої рогатої худоби та посівами кормових культур підтвердилося. Розраховані коефіцієнти

кореляції свідчать, що наявний зв'язок між поголів'ям ВРХ і посівами кормових буряків, кормової кукурудзи, однорічних і багаторічних трав є дуже щільним ( $r=0,9913$ ;  $0,9785$ ;  $0,9685$  і  $0,9783$  відповідно).

Значна роль в забезпеченні населення країни м'ясом та зовнішньоекономічних угод належить галузі свинарства. Свинина містить значну кількість білку, а також інших макро- та мікроелементів. Крім того, свинарство відзначається високою окупністю кормів та відносно коротким періодом обороту – 6 місяців. Ці чинники сприяють високій ефективності виробництва свинини як в сільськогосподарських підприємства так і в господарствах населення.

В 1990 році виробництво м'яса свиней у забійній вазі склало 1576,3 тис. тонн, з яких 893,7 тис. т (56,7%) виробляли сільськогосподарські підприємства (табл. 6).

Таблиця 6

**Виробництво свинини (у забійній вазі), тис. тонн**

Рік	Всі категорії господарств		У тому числі					
			с.-г. підприємства		з них: фермерські господарства		господарства населення	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1990	1576,3	100,0	893,7	56,7	-		682,6	43,3
1995	806,9	100,0	203,2	25,2	2,1	0,3	603,7	74,8
2000	675,9	100,0	91,4	13,5	2,1	0,3	584,5	86,5
2005	493,7	100,0	111,3	22,5	3,4	0,7	382,4	77,5
2010	631,2	100,0	255,9	40,5	14,6	2,3	375,3	59,5
2015	759,7	100,0	400,3	52,7	19,2	2,5	359,4	47,3
2020	697,2	100,0	385,1	55,2	24,3	3,5	312,1	44,8
2021	724,0	100,0	431,9	59,7	24,0	3,3	292,1	40,3
2022	658,7	100,0	407,4	61,8	21,7	3,3	251,3	38,2
2023	638,2	100,0	405,1	63,5	24,9	3,9	233,1	36,5
2023 у % до 1990	40,4	х	45,4	х	-	-	34,1	х

Джерело: сформовано авторами за даними [3]

Проте кризові явища в економіці позначились і на розвитку галузі свинарства. Виробництво м'яса свиней протягом 1990-2023 рр. зменшилось з 1576,3 тис. т в до 638,2 тис. т у забійній масі, або в 2,5 рази.

Спочатку протягом 1990-2000рр виробництво свинини в сільськогосподарських підприємствах скоротилось з 893,7 тис. т до 91,4 тис. т, або у 9,8 рази і склало 13,5% в загальному виробництві. Це стало наслідком ліквідації адміністративної системи управління виробництвом, втратою господарських зв'язків, порушенням цінового паритету на продукцію промисловості і сільського господарства. Виробництво свинини перейшло в приватний сектор, де обсяги м'яса за аналогічний період зменшились з 682,6 тис. т до 584,5 тис. т, або на 14,4%. В 2000 році 86,5% всієї свинини в Україні вироблялось

в господарствах населення, що не в змозі були забезпечити прибутковість галузі та високу якість продукції.

З 2002 року ситуація в галузі почала змінюватись. Значні обсяги інвестицій у будівництво нових і модернізацію старих свинокомплексів в сільськогосподарських підприємствах потужними фінансовими компаніями зумовило збільшення виробництва свинини в 2023 році до рівня 405,1 тис. т, що в загальному виробництві м'яса свиней складає 63,5%. Проте протиріччя між цінами на зерно і продукцію тваринництва залишаються. Висока кон'юнктура на зерно в світі зумовила збільшення його експорту, особливо кукурудзи і пшениці, а не використання на корм тваринам. Саме ця причина разом зі зменшенням державної підтримки спричинила занепад більшості галузей тваринництва, в тому числі і свинарства [7, С.33].

Згідно досліджень відомих українських науковців [22] в сільськогосподарських підприємствах кількість свиней за аналізований період зменшилась з 14071,2 тис. голів до 3367,1 тис. голів, або у 4,2 рази. Причому скорочення поголів'я за природно-кліматичними зонами і областями відбулось нерівномірно: у Поліссі на 56,8%, Лісостепу – на 75,1% і Степу – на 82,6% [22, с.572-580].

Одними із причин різкого зменшення поголів'я свиней є низька рентабельність виробництва свинини, висока вартість кормів, особливо концентрованих, низька частка фуражних культур у зерновому балансі країни, присутність дешевого імпорту на українському ринку, низька державна підтримка виробників свинини. Затягування із вирішенням вказаних проблем буде перешкоджати розвитку галузі свинарства в Україні, знижувати продовольчу безпеку країни, сприяти відставанню вітчизняної галузі від зарубіжних виробників, збільшення дефіциту якісного м'яса та м'ясопродуктів на ринку [22, с.180].

В той же час – вважав С. Подолинський, тваринництво є важливою складовою правильного господарювання. «Всі тварини в більшій чи меншій мірі перетворюють частину збереженої рослинами енергії у її найвищу форму – механічну роботу». «Енергія, накопичена рослинами тільки тоді йде на піднімання нової кількості енергії на вищій щабель, коли запас цей входить до складу їжі працюючої тварини чи людини, або ж служить паливом для машини, яку виготовлено і яка управляється людською працею» [15, с.37].

Значну роль у забезпеченні населення м'ясом відіграє птахівництво. Птиця характеризується швидкими темпами відтворення, високою окупністю кормів та продуктивністю. Дана галузь тваринництва порівняно з іншими є менш затратною в розрахунку на одиницю створюваної продукції. Обсяги виробництва м'яса птиці в Україні за період 1990-2000 рр. зменшились з 708,4 тис. т до 193,2 тис. т, або у 3,7 рази (табл. 7).

Особливо значним було зменшення м'яса птиці в сільськогосподарських підприємствах – з 356,8 тис. т до 35,8 тис. т, або у 10 разів. Більшість ферм займались виробництвом яєць, і відповідно, формування пропозиції м'яса птиці відбувалось за рахунок вибракуваної птиці яєчного напрямку. Натомість в господарствах населення обсяги виробництва м'яса птиці зменшились з 351,6 тис. т у 1990 році до 157,4 тис. т у 2000 році, або у 2,2 рази. Їх частка в загальній пропозиції продукції птахівництва підвищилась з 49,6% до 81,47%, або на 31,84 відсоткових пункти.

В процесі реформування аграрного сектору економіки почали з'являтися нові господарські структури ринкового типу, які при підтримці держави та регулювання цін забезпечили збільшення виробництва м'яса птиці у 2023 році до рівня 1186,8 тис. тонн. Це, в першу чергу, такі компанії як:

- агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП) («Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика», «Орель-Лідер», «Старинська птахофабрика»), що продає продукцію під торговими марками «Наша Ряба», «Легко», «Башинський» і Qualiko;

- ПрАТ Концерн «Комплекс Агромарс», що реалізує продукцію під торговою маркою «Гаврилівські курчата»;

- ТОВ «Агро-Овен», яке реалізує продукцію під торговою маркою «Золотко»;
- Птахокомплекс «Дніпровський», до складу якого входять підприємства «Племптахокомбінат Запорізький», «Агроінвест 08», «Чистопілля», «Геолан-Агро», «СГ Київ». Вся продукція реалізується під торговими марками «Знатна курка», «Дніпровські курчата», «ULAS», «Katkut»;
- Володимир-Волинська птахофабрика, що включає більше 100 птахогосподарств. Продукція продається піз торговою маркою «Чебатурочка – селянська курочка»;
- Птахокомплекс «Губин», який володіє торговою маркою «Пан Курчак» і «М'ясна точка»;
- Птахофабрика «Улар», що має чотири птахопідприємства у Львівській області.

Таблиця 7

## Виробництво м'яса птиці (у забійній вазі) в Україні, тис. тонн

Рік	Всі категорії господарств		У тому числі					
			с.-г. підприємства		з них: фермерські господарства		господарства населення	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1990	708,4	100,0	356,8	50,4	-	-	351,6	49,6
1995	235,2	100,0	64,8	27,6	1,2	0,5	170,4	72,5
2000	193,2	100,0	35,8	18,5	0,2	0,1	157,4	81,5
2005	496,6	100,0	319,8	64,4	4,4	0,9	176,8	35,6
2010	953,5	100,0	772,0	81,0	27,1	2,8	181,5	19,0
2015	1143,7	100,0	967,7	84,6	25,0	2,2	176,0	15,4
2020	1404,7	100,0	1232,2	87,7	45,6	3,2	172,5	12,3
2021	1373,5	100,0	1208,5	88,0	55,2	4,0	165,0	12,0
2022	1252,9	100,0	1118,7	89,3	48,1	3,8	134,2	10,7
2023	1317,9	100,0	1186,8	90,1	48,4	3,7	131,1	9,9
2023 у % до 1990	186,0	х	332,6	х	-	-	37,3	х

Джерело: сформовано авторами за даними [3]

Вказаними компаніями були впровадженні високовартісні інноваційні виробничі технології, що крім виробництва м'яса птиці дозволяють утилізувати побічну продукцію (пір'я), виробляти на основі посліду високоякісні органічні добрива, генерувати біогаз.

Поява в процесі реформування аграрного сектору економіки нових господарських структур сприяла зміні поголів'я курей як за категоріями господарств, так і за природно-кліматичними зонами. За даними Державної служби статистики кількість курей в усіх категоріях господарств за період 1990-2001 рр. зменшилась з 246,1 млн. голів до 123,7 млн. голів (у 2 рази), в сільськогосподарських підприємствах – із 133,0 млн. голів до 25,4 млн. голів (у 5,2 рази). Проте за період 2002-2023 рр. кількість птиці в сільськогосподарських підприємствах збільшилась з 35,2 млн. голів до 106,2 млн. голів, або 3 рази.



Аналіз зміни кількості поголів'я курей в розрізі природно-кліматичних зон та регіонів показав, що її кількість в зоні Степу зменшилась із 120,8 млн. голів до 45,8 млн. голів, або у 2,6 рази [22, с.559-560]. Натомість в зоні Полісся і Лісостепу кількість птиці збільшилась на 9,4% і 52,5% відповідно. Станом на 01 січня 2024 року найбільша чисельність поголів'я птиці в сільськогосподарських підприємствах утримується у тих областях, де знаходяться великі виробники м'яса птиці: у Вінницькій області – 27,5 млн. голів, Київській – 11,9 млн. голів, Черкаській – 20,0 млн. голів, Дніпропетровській – 16,9 млн. голів, Хмельницькій – 5,4 млн. голів і Волинській областях – 5,6 млн. голів. Найменша кількість птиці знаходиться в підприємствах Одеської області (31,2 тис. голів), Кіровоградській (38,1 тис. голів), Чернігівській (287,5 тис. голів) і Житомирській (580 тис. голів) областях.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в ринкових умовах в галузі птахівництва відбулись досить суттєві кількісні і якісні зміни. Виробництво м'яса птиці сьогодні зосереджено переважно у великих аграрно-промислових компаніях (агрохолдингах), які за рахунок інвестування значних обсягів капіталу організували крупнотехнологічне промислове виробництво з повним циклом – від вирощування птиці до її реалізації.

Проте виробництво м'яса птиці великими виробниками все більше стає експортоорієнтованим. Якщо в 2006 році на експорт реалізовувалось 0,3 тис. т м'яса птиці, що становило 0,04% до загального його виробництва, то у 2023 році – 424,6 тис. т і 32,2% відповідно. Таким чином, позитивна кон'юнктура в поєднанні з високою купівельною спроможністю світового ринку стимулює українських виробників до збільшення поголів'я птиці всередині країни [17, с.75; 20, с.175].

Значну роль у забезпеченні експортних можливостей України на європейському ринку посідає галузь бджільництва. Дана галузь тваринництва порівняно з іншими є найменш затратною в розрахунку на одиницю створюваної продукції. Обсяги виробництва меду в Україні за період 1990-2005 рр. збільшились з 50,9 тис. т до 71,5 тис. т, або у 1,4 рази. Але протягом 2005-2023 рр обсяги виробництва меду зменшились до 57,9 тис.тонн, або на 13,6 тис.т, або на 19% (табл. 8).

Таблиця 8

## Виробництво меду в Україні, тис. тонн

Рік	Всі категорії господарств		У тому числі					
			с.-г. підприємства		з них: фермерські господарства		господарства населення	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
1990	50,9	100,0	10,8	21,2	-		40,0	78,6
1995	62,7	100,0	7,3	11,6	0,1	0,2	55,5	88,5
2000	52,4	100,0	3,6	6,9	0,1	0,2	48,9	93,3
2005	71,5	100,0	2,5	3,5	0,1	0,1	69,0	96,5
2010	70,9	100,0	1,6	2,3	0,2	0,3	69,3	97,7
2015	63,6	100,0	0,9	1,4	0,1	0,2	62,7	98,6
2020	68,0	100,0	0,7	1,0	0,1	0,1	67,4	99,1
2021	68,6	100,0	0,7	1,0	0,1	0,1	67,9	99,0
2022	63,1	100,0	0,6	1,0	0,1	0,2	62,5	99,0
2023	57,9	100,0	0,5	0,9	0,1	0,2	57,4	99,1
2023 у % до 1990	113,8	x	4,6	x	-	-	143,5	x

Джерело: сформовано авторами за даними [3]

Дані таблиці показують, що найбільші темпи зменшення виробництва меду спостерігаються в сільськогосподарських підприємствах України – з 10,8 тис. т в 1990 році до 0,5 тис. т в 2023 році, або в 21,6 рази. Іншою є ситуація в господарствах населення, де виробництво меду за 1990-2010 рр. збільшилось з 40,0 тис. т до 69,3 тис. т, або в 1,7 рази. Проте після 2010 року спостерігається поступова тенденція до зменшення виробництва меду в господарствах населення, кількість якого в 2023 році склала 57,4 тис. т, що на 17,2% менше ніж в 2010 році. Таким чином, дослідження дають підстави стверджувати, що в Україні виробництво меду забезпечується господарствами населення, частка яких підвищилась з 78,6% в 1990 році до 99,1% в 2023 році.

Кількісні зміни в обсягах виробництва меду зумовлені в основному скороченням кількості бджолосімей в Україні. В усіх категоріях господарств протягом 1990-2023 рр. кількість бджолосімей зменшилась з 3515,1 тис. до 2314 тис., або в 1,5 рази. Найбільш суттєве скорочення чисельності бджолосімей відбулось у сільськогосподарських підприємствах – з 987,8 тис. (28% до загального обсягу) до 28 тис. (1,2% до загального підсумку). Натомість в господарствах населення кількість бджолосімей зменшилась з 2527,3 тис. у 1990 році до 2286 тис. у 2023 році, або лише на 9,5%. Таким чином, для господарств населення галузь бджільництва є дуже важливою сферою прикладання праці та отримання грошових доходів.

Зростаючий попит на світовому ринку на мед став однією з причин збільшення виробництва меду в Україні. Таким чином стало можливим сформувати експортні ресурси. Якщо у 2010 році експорт меду склав 7 тис. тонн, що склало 9,9% до загального обсягу виробництва, то у 2015 році обсяги експорту склали 30,2 тис. тонн, або 47,5% до внутрішнього виробництва. У 2023 році обсяги експорту меду сягнули 55,3 тис. тонн, що становить 95,5% до загального виробництва в Україні. Отже виробництво меду в Україні є повністю експортоорієнтованим.

**Висновки.** Стагнація розвитку галузей тваринництва, особливо м'ясного і молочного скотарства зумовлена не тільки високою їх трудомісткістю, а й занепадом кормовиробництва в результаті зміни структури посівів сільськогосподарських культур. Це призвело до зменшення виробництва та недоспоживання м'яса і м'ясопродуктів, молока і молокопродуктів, що викликає потребу їх імпорту.

Забезпечення населення України безпечним і якісним молоком і молочними продуктами власного виробництва залежить від активізації розвитку молочного скотарства, що дасть можливість не тільки нарощувати його обсяги та задовольнити попит внутрішнього ринку як мотиватора його розвитку та й збільшувати його експорт.

В останні роки простежуються стабільно низькі обсяги виробництва м'яса у живій вазі, теж – у розрахунку на одну особу, що зумовлює незаповненість ємності внутрішнього ринку м'яса й м'ясопродуктів та спонукає до імпорту. Подальше збільшення поголів'я тварин, і зокрема ВРХ, у тому числі корів є важливо не тільки для зниження господарських і економічних ризиків, спричинених сировинним характером експорту, а й для забезпечення населення повноцінним збалансованим харчуванням, бути мотиваційним фактором розширення зовнішньоторговельної діяльності та джерелом збільшення валютних надходжень. Це суттєво може зменшити залежність країни від зовнішніх запозичень, а також скоротити витрати на імпорт продукції, виробництво якої доцільно зосередити в Україні. При цьому зростуть можливості збільшити інвестиції у розвиток тваринництва.

Поголів'я тварин, особливо великої рогатої худоби, у тому числі корів є потужним біологічним переробником вихідної продукції рослинництва (фуражного зерна, соломи, полови) і допоміжної продукції та відходів промислової переробки сільськогосподарської продукції (жмиху, макухи, жому, меляси і т.д.). До того ж є джерелом отримання органічних продуктів (гною, посліду) і збагачення ґрунтів поживними речовинами як одного з важливих чинників збереження ґрунтів та підвищення їх продуктивності та урожайності сільськогосподарських культур, збільшення обсягів виробництва продукції

аграрного сектора та упереджувачим фактором імпортозалежності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власов В.І., Ткач Г.В., Духницький Б.В. Оцінка споживання основних харчових продуктів в Україні. *Економіка АПК*. 2008. №10. С.3-7.
2. Голян В.А., Шмаров Д.М. Комплексний розвиток переробно-харчових виробництв як альтернатива сировинній спрямованості аграрного сектора. *Агросвіт*. 2018. №13. С.8-14.
3. Державна служба статистики: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Дієсперов В.С. Скотарство як найбільш проблемна галузь тваринництва. *Економіка АПК*. 2016. №2. С.38-44.
5. Замлинський В.А. Структурні перетворення галузі тваринництва в контексті глобальної продовольчої безпеки. *Економіка АПК*. 2019. №4. С.22-28.
6. Кириленко І.Г., Дем'яненко В.В. Основні тенденції розвитку світового продовольчого ринку та виробництво продовольства в Україні. *Економіка АПК*. 2018. №9. С.35-45.
7. Коденська М.Ю., Сегеда С.А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. *Економіка АПК*. 2018. №6. С.30-39.
8. Козак О.А., Грищенко О.Ю. Особливості формування попиту та пропозиції на ринку яловичини. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С.21-31.
9. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Тваринництво: стан та перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2020. №22. С. 9-15.
10. Ляховська О.В. Виробництво молока та молочних продуктів в Україні: регіональні аспекти. *Агросвіт*. 2020. №9. С.93-97.
11. Мамчур Л.В. Формування організаційно-економічного механізму збалансованого розвитку ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Економіка АПК*. 2017. №8. С.38-47.
12. Мудрак Р.П., Музика Б.Б. Сировинне забезпечення м'ясопереробної промисловості України: стан та перспективи розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С.44-49.
13. Мудрак Р. П., Музика Б. Б. Споживання м'яса та м'ясопродуктів в Україні: сучасний стан і перспективи. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4 (2). С. 25-28.
14. Музика П.М., Минів Р.М., Гірняк К.М. Тенденції розвитку м'ясного тваринництва в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 15-23.
15. Подолинський С. Людська праця і її роль у розподілі енергії. Київ: [б.в.], 1997. 104 с.
16. Румик, І., Галецька, Т., Климчук, О., Ткаленко, С., Дерій, Ж., Сегеда, С. Формалізація впливу екзогенних та ендогенних процесів на фінансову діяльність підприємств агробізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(54), С.282-294.
17. Сегеда С. А. Аграрно-продовольча продукція в товарній структурі зовнішньої торгівлі України. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 73-83.
18. Сегеда С. А. Аграрно-продовольче забезпечення населення України. *Економіка АПК*. 2017. № 10. С. 40-48.
19. Сегеда С. А. Статистичний аналіз споживання м'яса і м'ясопродуктів в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 36-46.
20. Сегеда С. А. Тенденції та структура імпорту аграрно-продовольчої продукції. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 172-190.
21. Сегеда С., Нікітченко С., Маршалок М., Федорук Н., Мазур Т. Шляхи вирішення продовольчої безпеки в умовах прояву економічної кризи. *Економічний аналіз*. 2024. Випуск 34. №3. С.222-231.

22. Сегеда С.А. Аграрно-продуктове виробництво України: монографія. Вінниця: Видавництво ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2020. – 672 с.
23. Sehed S., Datsenko G., Otkalenko O., Musil P. The agrarian food consumption in Ukraine and its association with socio-demographic indicators of human development. *Economic Annals-XXI*. 2019. #1-2 (175). pp. 45-52.
24. Тивончук С.В., Тивончук Я.О., Павлоцька Т.П. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2017. №4. С.25-31.
25. Шубравська О.В. Розвиток агропродовольчого виробництва України: завдання і виклики. *Економіка АПК*. 2016. №4. С.5-12.

## REFERENCES

1. Vlasov V.I., Tkach H.V., Dukhnytskyi B.V. Otsinka spozhyvannia osnovnykh kharchovykh produktiv v Ukraini. *Ekonomika APK*. 2008. №10. Pp.3-7.
2. Holian V.A., Shmarov D.M. Kompleksnyi rozvytok pererobno-kharchovykh vyrobnytstv yak alternatyva syrovynni spriamovanosti ahrarnoho sektora. *Ahrosvit*. 2018. №13. Pp.8-14.
3. Derzhavna sluzhba statystyky: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Diiesperov V.S. Skotarstvo yak naibilsh problemna haluz tvarynnytstva. *Ekonomika APK*. 2016. №2. Pp.38-44.
5. Zamlynskyi V.A. Strukturni peretvorennia haluzi tvarynnytstva v konteksti hlobalnoi prodovolchoi bezpeky. *Ekonomika APK*. 2019. №4. Pp.22-28.
6. Kyrylenko I.H., Demianenko V.V. Osnovni tendentsii rozvytku svitovoho prodovolchoho rynku ta vyrobnytstvo prodovolstva v Ukraini. *Ekonomika APK*. 2018. №9. Pp.35-45.
7. Kodenska M.Iu., Sehed S.A. Zakonomirnosti rozvytku ahrarno-promysloвого vyrobnytstva ta efektyvnist yoho funktsionuvannia. *Ekonomika APK*. 2018. №6. Pp.30-39.
8. Kozak O.A., Hryshchenko O.Iu. Osoblyvosti formuvannia popytu ta propozytsii na rynku yalovychyny. *Ekonomika APK*. 2019. № 7. Pp.21-31.
9. Lavruk O.V., Lavruk N.A. Tvarynnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku. *Ahrosvit*. 2020. №22. Pp. 9-15.
10. Liakhovska O.V. Vyrobnytstvo moloka ta molochnykh produktiv v Ukraini: rehionalni aspekty. *Ahrosvit*. 2020. №9. Pp.93-97.
11. Mamchur L.V. Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zbalansovanoho rozvytku rynku miasa ta miasoproduktiv. *Ekonomika APK*. 2017. №8. Pp.38-47.
12. Mudrak R.P., Muzyka B.B. Syrovynne zabezpechennia miasopererobnoi promyslovosti Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 28. Pp.44-49.
13. Mudrak R. P., Muzyka B. B. Spozhyvannia miasa ta miasoproduktiv v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy. *Ekonomichni chasopys-KhKhI*. 2015. № 3-4 (2). Pp. 25-28.
14. Muzyka P.M., Myniv R.M., Hirniak K.M. Tendentsii rozvytku miasnoho tvarynnytstva v konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky. *Ekonomika APK*. 2017. №7. Pp. 15-23.
15. Podolynskyi S. Liudska pratsia i yii rol u rozpodili enerhii. Kyiv: [b.v.], 1997. 104s.
16. Rummyk, I., Haletska, T., Klymchuk, O., Tkalenko, S., Derii, Zh., Sehed, S. Formalizatsiia vplyvu ekzohennykh ta endohennykh protsesiv na finansovu diialnist pidpriemstv ahrobiznesu. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(54), Pp.282-294.
17. Sehed S. A. Ahrarno-prodovolcha produktsiia v tovarnii strukturii zovnishnoi torhivli Ukrainy. *Ekonomika APK*. 2019. № 2. Pp. 73-83.

18. Seheda S. A. Ahrarno-prodovolche zabezpechennia naseleennia Ukrainy. *Ekonomika APK*. 2017. № 10. Pp. 40-48.
19. Seheda S. A. Statystychnyi analiz spozhyvannia miasa i miasoproduktiv v Ukraini. *Ekonomika APK*. 2020. № 3. Pp. 36-46.
20. Seheda S. A. Tendentsii ta struktura importu ahrarno-prodovolchoi produktsii. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*. 2019. Vyp. 4. Pp. 172-190.
21. Seheda S., Nikitchenko S., Marshalok M., Fedoruk N., Mazur T. Shliakhy vyrishennia prodovolchoi bezpeky v umovakh proiavu ekonomichnoi kryzy. *Ekonomichniy analiz*. 2024. Vypusk 34. №3. Pp.222-231.
22. Seheda S.A. Ahrarno-produktove vyrobnytstvo Ukrainy: monohrafiia. Vinnytsia: Vydavnytstvo TOV «Merkiuri-Podillia», 2020. 672 p
23. Seheda S., Datsenko G., Otkalenko O., Musil P. The agrarian food consumption in Ukraine and its association with socio-demographic indicators of human development. *Economic Annals-XXI*. 2019. #1-2 (175). Pp. 45-52.
24. Tyvonchuk S.V., Tyvonchuk Ya.O., Pavlotska T.P. Rozvytok rynku vyrobnytstva moloka v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv. *Ekonomika APK*. 2017. №4. Pp.25-31.
25. Shubravska O.V. Rozvytok ahroprodovolchoho vyrobnytstva Ukrainy: zavdannia i vyklyky. *Ekonomika APK*. 2016. №4. Pp.5-12.

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.12**

УДК 005.412:60:33(477)

JELClassification: O10, R 58

**Дороніна О.А.**

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

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

**Тюрін Є.Є.**

здобувач ступеня доктора філософії

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0002-8955-1388

e-mail: [ye.tiurin@donnu.edu.ua](mailto:ye.tiurin@donnu.edu.ua)**ДИЗАЙНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНУ  
НА ЗАСАДАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Статтю присвячено розробці теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки задля підвищення рівня конкурентоспроможності регіональної економіки та підтримки Європейського Зеленого Курсу. Запропоновано класифікацію загроз розвитку зеленої економіки в Україні в умовах війни, що можуть гальмувати сталий розвиток регіонів та країни, рух Зеленим курсом, стримувати вихід українських підприємств на європейський ринок та бути стримувачами повоєнного відновлення економіки. Візуалізовано концептуальну схему дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки, що охоплює ключові бачення, принципи, складники та взаємозв'язки процесу просторової організації економіки регіону в контексті сталого розвитку. Визначено послідовні етапи дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки, які мають ґрунтуватись на синергії взаємодії різних груп регіональних та зовнішніх стейкхолдерів.*

**Ключові слова:** зелена економіка, економічний простір, сталий розвиток, відновлювальна енергетика, екологічні інновації, екологічна політика, загрози зеленій економіці, стейкхолдери, регіональна економіка

*Рис. - 2, Табл. - 1, Літ. – 10*

**Doronina O.**

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

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

**Tiurin Y.**

ORCID: 0009-0002-8955-1388

e-mail: [ye.tiurin@donnu.edu.ua](mailto:ye.tiurin@donnu.edu.ua)**DESIGNING THE REGIONAL ECONOMIC SPACE BASED ON THE GREEN  
ECONOMY**

*The article is devoted to the development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for designing the regional economic space based on the green economy in order to increase the level of competitiveness of the regional economy and support*

*the European Green Deal. A classification of threats to the development of the green economy in Ukraine in wartime conditions is proposed, which can inhibit the sustainable development of regions and the country, the Green Deal movement, hinder the entry of Ukrainian enterprises into the European market and be a constraint on the post-war economic recovery. A conceptual scheme for designing the regional economic space based on the green economy is visualized, which covers the key visions, principles, components and interrelationships of the process of spatial organization of the regional economy in the context of sustainable development. The sequential stages of designing the economic space of the region on the principles of a green economy have been determined. They should be based on the synergy of interaction between different groups of regional and external stakeholders.*

**Key words:** *green economy, economic space, sustainable development, renewable energy, environmental innovations, environmental policy, threats to the green economy, stakeholders, regional economy*

*Fig. - 2, Tab. - 1, Ref. - 10*

**Постановка проблеми.** Рух Європейським Зеленим курсом, який підтримує Україна як кандидат в ЄС, попри тривалий воєнний стан в країні, обумовлює імплементацію складових Зеленого курсу та принципів зеленої економіки в управління економікою на всіх рівнях (наднаціональному, національному, регіональному, корпоративному). Це потребує тривалої, виваженої й сфокусованої взаємодії всіх суб'єктів управління економікою (за підтримки європейських партнерів) та врахування ключових орієнтирів Зеленого курсу на всіх етапах соціально-економічного управління. При цьому, враховуючи стан економіки країни в умовах воєнного часу, вважаємо, що окремий акцент слід робити на регіональний рівень (різні регіони України на сьогодні мають різний безпековий рівень, різний рівень ділової активності та ресурсного забезпечення, привабливості для інвесторів, бізнесу та робочої сили, які переміщуються по країні в пошуках кращих/безпечніших умов тощо). Економічний простір регіонів є (має бути) тим потенціалом, що сприятиме підтримці життєдіяльності регіональної економіки та економіки країни в цілому в умовах воєнного стану та її повоєнного відновлення. При цьому, врахування принципів зеленої економіки та складників Зеленого курсу при дизайнуванні економічного простору регіонів України, на нашу думку сприятиме швидшій інтеграції до європейського економічного простору та буде слугувати прогресивним інструментом підтримки конкурентоспроможності економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика зеленої економіки та її складників є доволі поширеною серед публікацій науковців з різних галузей науки. Так, зокрема, Мартієнко А.І. виділив чотири основних види екологічних інновацій – технічні, організаційні, економічні та соціальні [1]. Вчений зазначає, що екологічні інновації залежать від рівня науково-технічного прогресу, можливості практичного втілення та реалізованості на світовому ринку. Скороход І.С. досліджував розвиток зеленої економіки у рамках Європейського Союзу як однієї з провідних міжнародних організацій найбільш індустріально розвиненого континенту [2]. О. Чмир досліджує еволюцію принципів зеленої економіки та звертає увагу на зміну підходів до встановлення цих принципів [3]. І.А. Сааджан запропонував систему принципів формування індикаторів зеленої економіки, які мають ключове значення для розвитку стійкої та екологічно відповідальної економічної моделі [4]. У той же час, наразі набуває актуальності імплементація принципів зеленої економіки на регіональному рівні, в тому числі в межах економічного простору регіону, враховуючи всі його особливості як складної соціально-економічної системи. Дане дослідження ґрунтується на опрацюванні наукових статей В.Н. Каразіна В.Б. Родченка, Ю.І.Прус, Г.О.Горіної, що висвітлюють теоретико-прикладні аспекти формування та функціонування економічного простору.

**Мета статті** – розробка теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої

економіки задля підвищення рівня конкурентоспроможності регіональної економіки та підтримки Європейського Зеленого Курсу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна економічна наука має значний теоретичний доробок щодо ідентифікації поняття «економічний простір», проте уточнення потребує його регіональний контекст та тлумачення змісту в умовах воєнного стану. На думку науковців Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна В.Б. Родченка та Ю.І.Прус, поняття економічний простір носить міждисциплінарний характер та складається з кількох складових (виробнича, соціальна, інформаційна, транспортна, науково-інноваційна, адміністративно-політична), рівень розвитку яких у найбільш узагальненому вигляді можна охарактеризувати за допомогою трьох груп індикаторів, що характеризують кількісні показники розвиненості інфраструктури відповідної складової, якісні характеристики розвитку мережі інституцій та рівень інтенсивності використання [5, с.51].

Дослідниця Г.О.Горіна у своїй публікації [6] проводить глибоке дослідження етимології поняття «економічний простір» та систематизує підходи до його визначення: територіальний, інформаційний, ресурсний, процесний, інституційний та системний [6, с.62]. В контексті вищевизначеної мети нашого дослідження, вважаємо, що всі ці підходи є актуальними та доречними й такими, що уможливають підтримку Зеленого курсу регіонів України в економічній площині.

Узагальнюючи ці надбання та акцентуючи увагу на регіональному рівні, зазначимо, що економічний простір регіону може розглядатись як структурована система соціально-економічних, природно-ресурсних, інституційних та інфраструктурних компонентів, локалізована в межах певної території, яка забезпечує щільну взаємодію економічних агентів задля сталого розвитку регіону. Фактично, економічний простір є одним зі складників регіональної економіки, якість дизайнування та управління яким визначає її конкурентоспроможність та рівень розвитку регіону в цілому.

Сучасні реалії та євроінтеграційний курс України безсумнівно доводять, що однією з ключових характеристик економічного простору регіону має бути підтримка Зеленого курсу та врахування принципів зеленої економіки. Дані соціологічних досліджень показують, що фактично кожний п'ятий респондент основним принципом, на якому має базуватись повоєнне відновлення України називає зелену відбудова (розвиток сфер енергоефективності, відновлюваної енергетики, екологічний транспорт, збереження довкілля) - у 2023 році частка таких респондентів складала 25,7%, у 2024 році – 22,6% [7, с.17]. При цьому, визначаючи образ майбутніх українських міст респонденти роблять акцент саме на характеристиках зеленої економіки (рис.1), що може виступати додатковим аргументом щодо доцільності дизайнування економічного простору - в тому числі – на принципах зеленої економіки.



**Рисунок 1 - Характеристики українських міст майбутнього (за даними опитування соціологічної агенції ФАМА, лютий 2024) [7, с.18]**



Механізм забезпечення зеленої економіки в Україні формувалася поступово, із поетапним усвідомленням суспільством важливості екологічних питань і переходу до сталого розвитку. Офіційний старт цього процесу припадає ще на 1990-ті роки, коли було прийнято базові закони у сфері охорони навколишнього середовища, а в 2000-х роках розвиток механізму значно активізувався після підписання Україною міжнародних угод, зокрема Кіотського протоколу. Ключовим етапом стало прийняття у 2010 році Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», який забезпечив системний підхід до екологізації економіки. Подальший розвиток механізму був обумовлений євроінтеграційними процесами, що вимагали гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, зокрема прийняттям у 2019 році Стратегії державної екологічної політики України на період до 2030 року, яка визначила довгострокові цілі зеленої економіки.

З моменту презентації Європейського Зеленого Курсу, Україна долучається до неї наступними кроками [8]:

1. У січні 2020 року представлено проєкт Концепції “зеленого” енергетичного переходу України до 2050 року, який називали “Українським Зеленим Курсом” (залишився на стадії проєкту). У липні 2021 року Уряд затвердив нову ціль України — до 2030 року зменшити викиди парникових газів до 35% від рівня 1990 року.

2. 13 серпня 2020 року Україна передала Єврокомісії позиційний документ щодо участі України у Зеленому Курсі. В ньому пропонувалось встановити регулярний діалог з ЄС щодо залучення України до розробки та реалізації політик у рамках ЄЗК і розробити спільну Дорожню карту участі України у Європейському Зеленому Курсі.

3. 6 жовтня 2020 року на саміті Україна-ЄС було підписано угоду “Кліматичний пакет для стабільної економіки в Україні” (CASE) на суму 10 млн євро, що мала сприяти фінансуванню проєктів з переходу до чистої і кліматично нейтральної економіки.

Під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну цей рух не припиняється, а підсилюється набуттям Україною статусу країни-кандидата на членство в ЄС (23.06.2022). У 2023 р. Верховною Радою прийнято Закон №2955-IX, що створює умови для розвитку високоефективної когенерації, Закон №3035-IX, що передбачає створення Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації та Закон №3141-IX, яким транспонуються положення Регламенту (ЄС) 1227/2011 про доброчесність та прозорість на оптових енергетичних ринках; Кабінетом Міністрів України схвалено Енергетичну стратегію України до 2050 року, Стратегію термомодернізації будівель до 2050 року та затверджено План заходів з реалізації кліматичної політики України в рамках участі в глобальній ініціативі зі скорочення викидів метану «Global Methane Pledge» [9]. За I півріччя 2024 р. в Україні підготовлено проєкт Водневої стратегії до 2050 року, схвалено Стратегію формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року, затверджено порядок використання коштів Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, схвалено Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року.

Крім того, нормативно-правове забезпечення Зеленого курсу в Україні базується на Конституції України і включає низку законів, зокрема Закон «Про охорону навколишнього природного середовища», що встановлює загальні принципи охорони довкілля, Закон «Про оцінку впливу на довкілля», який запроваджує європейську модель екологічної оцінки, Закон «Про альтернативні джерела енергії», спрямований на розвиток відновлюваної енергетики, Закон «Про енергетичну ефективність», який стимулює раціональне використання енергоресурсів. Інституційно-функціональне забезпечення включає діяльність:

Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, яке розробляє державну екологічну політику;

Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, що відповідає за розвиток енергоефективності;

Державної екологічної інспекції України, яка здійснює контроль за дотриманням екологічного законодавства.

На місцевому рівні екологічну політику реалізують регіональні підрозділи, а суб'єкти господарювання впроваджують екологічні інновації.

Процедурне забезпечення зеленої економіки та Зеленого переходу передбачає впровадження інструментів практичної реалізації принципів зеленої економіки, таких як процедури оцінки впливу на довкілля, екологічна сертифікація продукції, механізми «зеленого» тарифу, аукціони для проектів відновлюваної енергетики, екологічний аудит і страхування. Важливим інструментом є система екологічного оподаткування, яка створює економічні стимули для зменшення забруднення. Комплексність механізму забезпечення зеленої економіки проявляється у взаємодії його нормативно-правового, інституційно-функціонального і процедурного компонентів. Законодавча база створює основи для діяльності інституцій, які реалізують екологічну політику, а процедурні механізми забезпечують практичну імплементацію норм. Така інтеграція дозволяє досягати балансу між економічним розвитком, соціальним добробутом і збереженням довкілля, що є ключовими принципами зеленої економіки.

Попри сучасні виклики для України та її регіонів (особливо – прикордонних з РФ), європейська інтеграція відкриває країні нові можливості для залучення фінансування від міжнародних партнерів, що сприяє розвитку зеленої економіки. У контексті Європейського Зеленого Курсу Україна може отримати доступ до інвестицій для модернізації енергетики, впровадження енергоефективних технологій і розвитку відновлюваних джерел енергії. Створення справедливих умов співпраці з країнами ЄС, які враховують економічні можливості кожної держави, є важливим для досягнення кліматичної нейтральності. Це включає фінансову підтримку менш розвинених країн та посилення відповідальності країн із високими викидами парникових газів.

Масштабні програми відновлення, включаючи реконструкцію інфраструктури та очищення забруднених територій, є необхідними для відновлення екологічної безпеки України. Міжнародна співпраця та прозорість у використанні ресурсів відіграють ключову роль у цьому процесі.

Отже, розвиток зеленої економіки в Україні нині відбувається в надзвичайно складних умовах через повномасштабну війну. Руйнування інфраструктури, забруднення довкілля та економічні втрати значно ускладнюють реалізацію екологічних ініціатив і сталих практик. Масштабне забруднення повітря, води та ґрунту виникає через обстріли промислових об'єктів, енергетичних установок та інших критичних споруд, що призводить до викидів токсичних речовин. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, за 1000 днів війни екологічна шкода, завдана воєнними діями, оцінюється приблизно в 71 млрд доларів. Внаслідок обстрілів та лісових пожеж в атмосферу додатково потрапили 180 млн тонн діоксиду вуглецю. Загальний обсяг викидів парникових газів, спричинених війною, становить 180 млн тонн. Через бойові дії та лісові пожежі за майже три роки війни потенціал поглинання парникових газів українськими лісами зменшився на 1,7 млн тонн. Загалом через війну вже пошкоджено 3 млн гектарів лісів. А забруднена вибухонебезпечними предметами територія України становить 139 000 кв. км [10]. Дані забруднення мають довготривалий негативний вплив на здоров'я населення та екосистеми не тільки регіонів України, а й європейських країн також.

Узагальнюючи різноманітні чинники зовнішнього та внутрішнього впливу, виділимо основні загрози зеленій економіці України в умовах війни (табл.1), що можуть гальмувати сталий розвиток регіонів та країни, рух Зеленим курсом, стримувати вихід українських підприємств на європейський ринок та бути стримувачами повоєнного відновлення економіки.

Таблиця 1 – Класифікація загроз розвитку зеленої економіки в Україні в умовах війни

Категорія загроз	Підкатегорія загроз	Приклади загроз
<b>Екологічні</b>	Забруднення довкілля	Викиди токсинів, розливи нафтопродуктів, забруднення ґрунтів
	Деградація екосистем	Лісові пожежі, руйнування заповідників, міграція тварин
	Кліматичні наслідки	Збільшення парникових викидів, скорочення поглинання CO <sub>2</sub>
<b>Інфраструктурні</b>	Енергетика	Руйнування електростанцій, пошкодження відновлюваних джерел енергії
	Водопостачання	Забруднення джерел води, порушення систем водопостачання
	Транспорт	Руйнування доріг, мостів, залізничної інфраструктури
	Промисловість	Знищення підприємств, порушення ланцюгів постачання
<b>Економічні</b>	Інвестиційні	Зниження інвестиційної привабливості, відтік капіталу
	Фінансові	Скорочення фінансування екологічних програм
	Ринкові	Зміни попиту, порушення ринків екологічних товарів
<b>Соціальні</b>	Демографічні	Міграція кадрів, скорочення трудових ресурсів.
	Освітні	Зниження якості підготовки фахівців, переривання освіти.
	Психологічні	Зниження екологічної свідомості, зміна пріоритетів населення
<b>Безпекові</b>	Військові	Загроза нових атак, використання небезпечної зброї
	Територіальні	Мінування територій та об'єктів, обмеження доступу до ресурсів
	Інформаційні	Кібератаки, дезінформація про екологічну ситуацію
<b>Політико-правові</b>	Законодавчі	Відтермінування екологічних законів, послаблення екологічних норм
	Міжнародні	Ускладнення та (або) гальмування гармонізації законодавства з нормами ЄС

Джерело: розроблено авторами

Для зменшення загроз зеленій економіці в умовах війни Україні необхідно вжити короткострокових заходів, спрямованих на стабілізацію екологічної ситуації та збереження основних екосистем. Одним із пріоритетних напрямів є забезпечення безпеки екологічної інфраструктури, відновлення пошкоджених об'єктів та активізація заходів із збереження біорізноманіття. На довгострокову перспективу важливо формувати стратегії для відновлення зеленої економіки після закінчення війни, включаючи підтримку відновлювальних джерел енергії, перехід до циркулярної економіки та реалізацію програм, які стимулюватимуть використання ресурсів більш ефективно.

Зауважимо також, що роль міжнародного співробітництва та підтримки у цих процесах є надзвичайно важливою. Україна має можливість наразі використовувати міжнародні фонди та програми для фінансування екологічних ініціатив, що сприятиме не тільки покращенню екологічної ситуації, але й посиленню інтеграції країни в глобальний економічний простір, орієнтований на сталий розвиток. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами може допомогти залучити технології, знання та досвід для реалізації ефективних «зелених» рішень у умовах післявоєнного відновлення.

Ураховуючи наявні виклики та перспективи, зелена економіка в Україні потребує комплексного підходу для забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки. В умовах війни, коли інфраструктура та природні ресурси зазнали значних пошкоджень, важливо не лише відновити втрачений потенціал, а й застосувати інноваційні технології для підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та вирішення екологічних проблем. Для цього необхідно залучити міжнародні інвестиції, посилювати співпрацю з ЄС та іншими міжнародними партнерами, а також зміцнювати національні інституції для ефективного впровадження екологічної політики.

Ключовим для досягнення сталого розвитку буде також гармонізація законодавства з європейськими нормами, що сприятиме не лише екологічній безпеці, але й економічному зростанню. Враховуючи глобальні та місцеві виклики, необхідно вживати системні заходи для підтримки розвитку зеленої економіки в Україні, що буде основою для досягнення кліматичної нейтральності та покращення якості життя громадян.

Всі вищезазначені аспекти доцільно закладати в основу дизайнування економічного простору регіонів України, що дозволить їм бути більш стійкими до загроз зеленій економіці в умовах війни та більш потужними на етапі повоєнного відновлення регіональної економіки та економіки України в цілому, а також спроможними забезпечувати сталий розвиток. Наголошуємо на тому, що закладання принципів зеленої економіки в якості орієнтирів щодо дизайнування економічного простору регіону сприятиме підсиленню таких його характеристик як цілісність, функціональна спеціалізація (в пріоритеті – «зелені галузі», відновлювальна енергетика тощо), інтегрованість в європейський та глобальний простір, сталість розвитку (зокрема, через усунення різноманітних нерівномірностей) та інші.

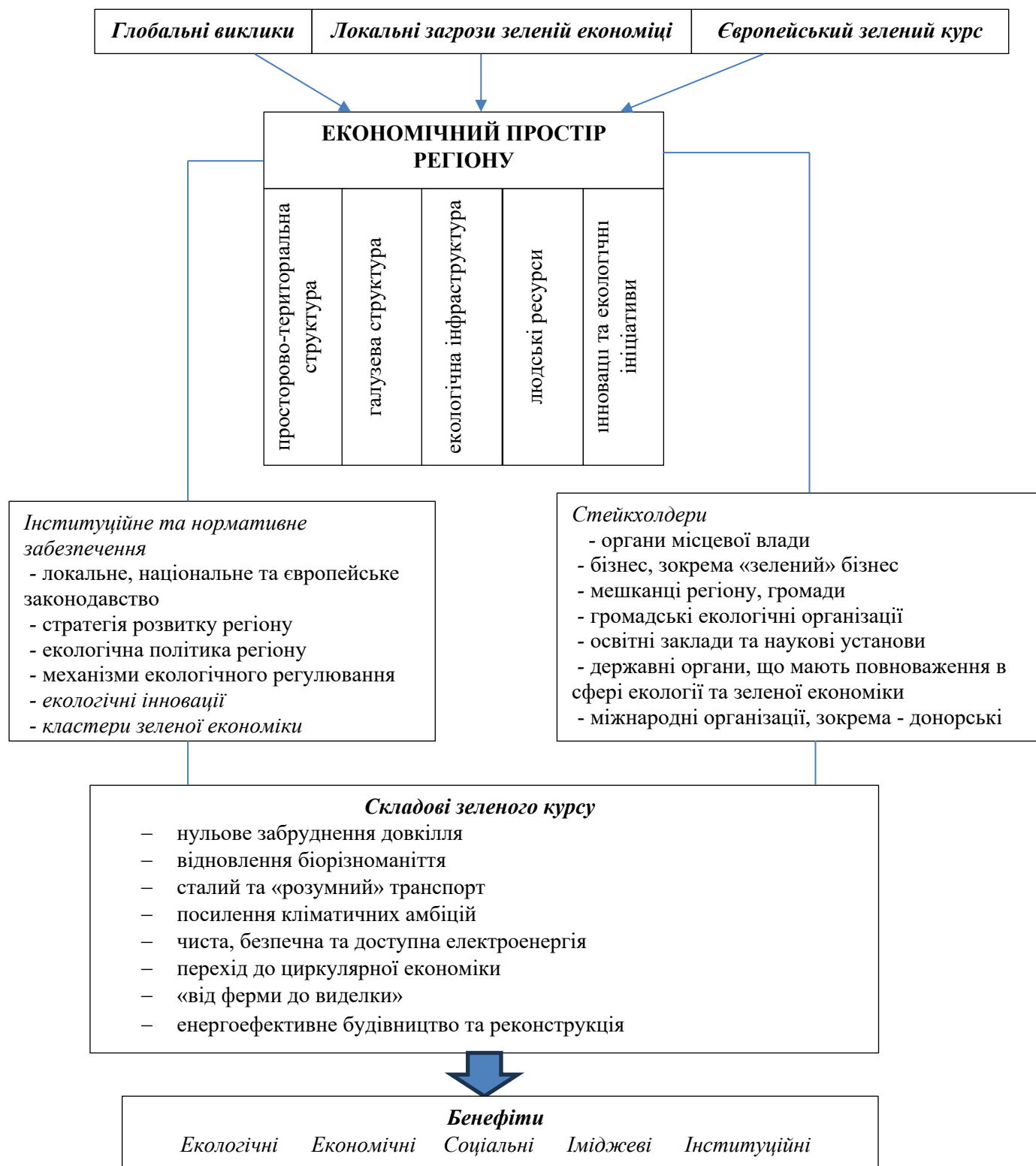
Важливо, щоб саме на цьому етапі формувалась (уточнювалась) сучасна та дієва екологічна політика, що буде ідентифікувати та профілакувати відповідні категорії загроз зеленій економіці (табл.1) та стимулювати всі групи економічних агентів (стейкхолдерів) на регіональному рівні запроваджувати екологічні інновації (технологічні, організаційні, соціальні), які є ключовим елементом переходу до зеленої економіки та досягнення Цілей сталого розвитку. При цьому, під екологічними інноваціями розуміємо нові або модернізовані на засадах екологічності продукти, процеси, технології, управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля або на раціональне використання природних ресурсів в межах економічного простору регіону задля сталого розвитку регіональної економіки.

Візуалізуємо концептуальну схему дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки (рис.2), що є узагальненою моделлю, яка візуалізує ключові бачення, принципи, складники та взаємозв'язки процесу просторової організації економіки регіону в контексті сталого розвитку.

Пропонується дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки реалізовувати в шість базових етапів, до реалізації яких мають бути синергетично залучені всі групи стейкхолдерів регіонального рівня, що представляють інтереси різних категорій економічних агентів (від органів місцевого самоврядування до мешканців громади):

Етап 1. Діагностика стану економічного простору регіону та загроз зеленій економіці. Передбачає такі види активностей: аналіз просторової організації економіки (галузева, інфраструктурна, екологічна структура); виявлення екологічно вразливих зон,

деградованих територій, перевантажених промислових кластерів; оцінка ефективності використання ресурсів регіону (енергія, земля, вода, біорізноманіття тощо); оцінка загроз зеленій економіці на рівні економічного простору регіону; оцінка спроможності екологічної політики регіону та каталогізація «зелених» ініціатив й екологічних інновацій, що реалізуються в регіоні.



**Рисунок 2 - Концептуальна схема дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки**

Джерело: розроблено авторами з використанням [9]

Етап 2. Формування бачення майбутнього простору регіону як екологічно збалансованої системи. Цей етап має базуватись на визначенні регіональних пріоритетів (наприклад, розвиток відновлювальної енергетики, циркулярної економіки, сталого туризму тощо) та передбачати узгодження цього бачення із національними та глобальними цілями сталого розвитку, Європейським зеленим курсом.

Етап 3. Моделювання економічного простору регіону на засадах зеленої економіки, що має охоплювати дизайнування моделей оптимального розміщення виробництва, інфраструктури та зелених зон, інтеграцію екосистемних підходів у планування економічного простору (екологічні коридори, буферні зони), напрацювання сценаріїв сталого розвитку регіону з урахуванням кліматичних, демографічних та інших змін, що провокують загрози зеленій економіці або, навпаки, сприяють її поширенню в регіоні.

Етап 4. Проектування просторових кластерів зеленої економіки через розвиток зелених кластерів (біоенергетика, екотуризм, органічне виробництво та ін.), формування логістичних та інноваційних хабів, орієнтованих на низьковуглецеву економіку, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в екологічно пріоритетних сферах.

Етап 5. Стимулювання стейкхолдерів до впровадження екологічних інновацій. Практична реалізація цього етапу передбачає зокрема інтеграція технологій чистого виробництва, енергоефективних рішень, смарт-систем управління; підтримку стартапів та проєктів у сфері зеленої трансформації; підготовку менеджерів з екологічним мисленням та підвищення рівня обізнаності щодо екоінновацій серед бізнесу і мешканців громади.

Зауважимо, що етапи 4 та 5 в цій послідовності наразі, в умовах воєнного стану, є менш актуальними для регіонів (областей та громад), що перебувають в зоні активних бойових дій, безпосередній близькості до лінії зіткнення та (або) є нещодавно деокупованими й мають суттєвий рівень руйнувань та збитків.

Етап 6. Моніторинг, оцінка та редизайнування охоплює створення системи еколого-економічного моніторингу економічного простору регіону, оцінку ефективності реалізації екопроєктів та екологічної політики, гнучке коригування (редизайн) стратегії розвитку економічного простору регіону відповідно до нових викликів (кліматичні ризики, технологічні зрушення та інші).

**Висновки.** Дизайнування економічного простору на засадах зеленої економіки є одним із робочих інструментів стратегії розвитку зеленої економіки України, що має локальний характер, проте покликаний підтримувати ідеологічну, нормативну та програмну рамку національної стратегії, в межах якої регіони формують власні просторові моделі розвитку. Дизайнування економічного простору регіону на засадах зеленої економіки є практичним втіленням цих стратегічних положень на місцевому рівні. Воно враховує просторові, ресурсні та інституційні особливості регіонів, дозволяючи адаптувати загальнонаціональну політику до конкретного контексту. Такий підхід сприяє скоординованому впровадженню зеленої трансформації, коли регіони не лише реалізують стратегію, а й впливають на її уточнення та розвиток через практичні кейси та зворотній зв'язок. Він дозволяє сформувати такий економічний простір, що є ресурсоефективним, соціально відповідальним, екологічно безпечним, привабливим для інвестування і життя населення. Як наслідок, регіональна економіка стає конкурентоспроможною, а в регіоні зміцнюються передумови сталого розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартієнко А. І., Бондаренко С.А. Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі *Ефективна економіка*. 2015. №8. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>
2. Скороход І. С., Горбач Л.М. Розвиток «зеленої» економіки в країнах Європейського Союзу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 2. С. 17-21. Режим

доступу до ресурсу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_2\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_2_6).

3. Чмир О. С., Захаркевич Н. П. «Зелена» економіка: сутність, цілі та базові принципи. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 54-62. Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123331/9-Chmyr.pdf?sequence=1>.

4. Сааджан І. А. Формування системи індикаторів «зеленої економіки». *Економічні інновації*. 2015. Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/98069/16-Saadjan.pdf?sequence=1>.

5. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Теоретико-методичні засади розвитку регіонального економічного простору в умовах трансформаційних зрушень. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 46-53. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2016\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_9)

6. Горіна Г.О. Дослідження етимології поняття «економічний простір» як базису категоріального апарату феномену просторової поляризації. *Агросвіт*. №17.2016. С. 60-65.

7. Україна майбутнього: вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця: аналітична записка на основі всеукраїнського соціологічного опитування. ГО «Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2024. 23 с.

8. Європейський Зелений Курс. Режим доступу: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>.

9. Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2023/ під загальною координацією ГО «ДІКСІ ГРУП», 2024. 46 с.

10. 71 млрд доларів збитків та 180 млн тонн викидів: на COP29 Україна назвала масштаб шкоди природі за 1000 днів війни. Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/71-mlrd-dolariv-zbytkiv-ta-180-mln-tonn-vykydiv-na-sor29-ukrayina-nazvala-masshtab-shkody-pryrodi-za-1000-dniv-vijny/>

## REFERENCES

1. Martiienko A. I., Bondarenko S.A. Ekolohichni innovatsii v rehionalnii innovatsiinii systemi Efektyvna ekonomika. 2015. №8. Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>

2. Skorokhod I. S., Horbach L.M. Rozvytok «zelenoi» ekonomiky v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Ekonomika i upravlinnia. 2019. T. 30(69), № 2. S. 17-21. Rezhym dostupu do resursu: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_2\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_2_6).

3. Chmyr O. S., Zakharkevych N. P. «Zelena» ekonomika: sutnist, tsili ta bazovi pryntsyry. Ekonomichniy visnyk Donbasu. 2013. № 3 (33). S. 54-62. Rezhym dostupu do resursu: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123331/9-Chmyr.pdf?sequence=1>.

4. Saadzhan I. A. Formuvannia systemy indykatoriv «zelenoi ekonomiky». Ekonomichni innovatsii. 2015. Rezhym dostupu do resursu: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/98069/16-Saadjan.pdf?sequence=1>.

5. Rodchenko V. B., Prus Yu. I. Teoretyko-metodychni zasady rozvytku rehionalnoho ekonomichnoho prostoru v umovakh transformatsiinykh zrushen. Sotsialna ekonomika. 2016. № 2. S. 46-53. Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2016\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_9)

6. Horina H.O. Doslidzhennia etymolohii poniattia «ekonomichniy prostir» yak bazysu katehorialnoho aparatu fenomenу просторової поліаризації. Ahrosvit. №17.2016. S. 60-

65.

7. Ukraina maibutnoho: vstup do YeS, povoienna vidbudova, ekolohichni problemy ta enerhetychna nezalezhnist ochyma peresichnoho ukraintsia: analitychna zapyska na osnovi vseukrainskoho sotsiolohichnoho opytuvannia. HO “Resursno-analitchnyi tsentr “Suspilstvo i dovkillia”, 2024. 23 s.

8. Ievropeyskyi Zelenyi Kurs. Rezhym dostupu: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>.

9. Ukraina ta Yevropeyskyi zelenyi kurs: richnyi monitorynhovyi zvit 2023/ pid zahalnoiu koordynatsiieiu HO «DIKSI HRUP», 2024. 46 s.

10. 71 mlrd dolariv zbytkiv ta 180 mln tonn vykydiv: na SOR29 Ukraina nazvala masshtab shkody pryrodi za 1000 dniv viiny. Rezhym dostupu: <https://mepr.gov.ua/71-mlrd-dolariv-zbytkiv-ta-180-mln-tonn-vykydiv-na-sor29-ukrayina-nazvala-masshtab-shkody-pryrodi-za-1000-dniv-vijny/>



**DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.13**

УДК 331.5

JELClassification: J2, M5

**Бурлака О.С.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID ID 0009-0005-6695-4362  
[burlaka.oleksandr@donnu.edu.ua](mailto:burlaka.oleksandr@donnu.edu.ua)

## ВИВЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ

У статті викладено результати вивчення тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України в умовах воєнного часу задля подальшого визначення інформаційно-аналітичного підґрунтя ефективного командотворення. Проаналізовано динаміку кількості вакансій, заробітної плати, кількості зайнятих в ІТ-сфері та узагальнено зміни в тенденціях зайнятості, що обумовлені викликами воєнного часу. До ключових особливостей галузі віднесено такі: конкурентна заробітна плата; висока частка працівників з вищою освітою та досвідом роботи більше 5 років; переважання віддаленої зайнятості; високий рівень мобільності працівників; переважна більшість працівників зайняті як ФОП; невисокий середній вік працівників; широкий перелік спеціалізацій працівників. Основними тенденціями, що визначають сферу зайнятості в ІТ-сфері визначено: зниження рівня оплати праці порівняно з довоєнним; зниження кількості вакансій та зростання рівня безробіття серед ІТ-фахівців; виникнення дефіциту кадрів (в окремих сегментах) через мобілізацію чоловіків; зростання частки жінок серед ІТ-фахівців; поширення нової форми організації зайнятості (гіг-контракти); зниження кількості контрактів з-за кордону; акцент в процесі заповнення вакансій на власні людські ресурси. Обґрунтовано доцільність врахування цих особливостей під час організації процесу командотворення в ІТ-командах (проектах).

**Ключові слова:** зайнятість, заробітна плата, ІТ-сфера, ІТ-фахівці, командотворення, персонал, ринок праці

Рис. – 2. Табл. – 2. Літ. – 12.

**Burlaka O.**

PhD Student

Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID ID 0009-0005-6695-4362  
[burlaka.oleksandr@donnu.edu.ua](mailto:burlaka.oleksandr@donnu.edu.ua)

## THE INVESTIGATION OF EMPLOYMENT TRENDS IN THE IT SPHERE OF UKRAINE

The article presents the results of the study of employment trends in the IT sphere of Ukraine in wartime conditions in order to further determine the information and analytical basis for effective team building. The dynamics of the number of vacancies, wages, and the number of employees in the IT sphere are analyzed and changes in employment trends caused by the challenges of wartime are summarized. The key features of the industry include the following: competitive wages; a high proportion of employees with higher education and work experience of more than 5 years; the prevalence of remote employment; a high level of employee mobility; the vast majority of employees are employed as sole proprietors; a low average age of employees; a wide range of employee specializations. The main trends that determine the sphere of employment in the IT sphere are: a decrease in the level of wages compared to the pre-war period; decrease in the number of vacancies and increase in the unemployment rate among IT specialists; emergence of a shortage of personnel (in certain segments) due to the mobilization of men; increase in

*the share of women among IT specialists; spread of a new form of employment organization (gig contracts); decrease in the number of contracts from abroad; emphasis in the process of filling vacancies on own human resources. The feasibility of taking these features into account when organizing the team building process in IT teams (projects) is substantiated.*

**Keywords:** *employment, salary, IT sphere, IT specialists, team building, personnel, labor market*  
*Fig. – 2. Tab. – 2. Ref. – 12.*

**Постановка проблеми.** В галузевій структурі економіки України ІТ-сфера посідає особливе місце як одна з найбільш прогресивних, масштабних та динамічних. За висновками експертів, у воєнні часи, попри загальний спад в економіці, ІТ-індустрія України залишається однією з ключових галузей економіки та продовжує адаптуватися до нових викликів й турбулентних процесів у зовнішньому середовищі. Це підтверджується такими даними [6]:

внесок ІТ-сектору у ВВП України до 2024 року становить 6,5-17 млрд дол.;

в Україні зареєстровано 272 тис приватних ІТ-підприємців;

країна посідає третє місце в Європі за рівнем володіння технологіями%

обсяг експорту ІТ-послуг у 2022 році становив 7,35 млрд дол. або 45.4% у загальному обсязі експорту послуг;

96% контрактів збереглося після повномасштабного вторгнення.

Крім того, ІТ-індустрія стимулює зростання суміжних галузей, створюючи додаткові робочі місця та підвищуючи загальний рівень економічної активності [11].

У той же час, як і більшість інших бізнесів, ІТ компанії наразі мають ускладнену ситуацію щодо кадрового забезпечення, що провокує нові виклики у процесах командотворення на рівні окремих ІТ-компаній. На всіх етапах командотворення мають бути проаналізовані та адекватно враховані ті тенденції зайнятості, що наразі домінують на відповідному сегменті національного та регіональних ринків праці, оскільки саме вони визначають шанси (ймовірність) залучення в команду ІТ-компанії (або відповідного проєкту) фахівця із зовнішнього ринку праці та набір тих інструментів, що мають бути застосовані менеджментом компанії для його повноцінної та максимально швидкої інтеграції в команду. З іншого боку, поточна кон'юнктура відповідного секторального ринку праці безпосередньо визначає інтенсивність намірів ІТ-фахівців змінювати місце роботи, а отже й мігрувати з команди в команду. Вищевикладене обумовлює важливість та актуальність оперативного та глибокого вивчення стану зайнятості персоналу в ІТ-сфері України задля врахування його у розробці дієвих командотворчих рішень на рівні ІТ-компанії або окремих проєктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дослідження тенденцій зайнятості в ІТ-сфері України та відповідного сегменту ринку праці є доволі поширеною як серед дослідників-науковців, так й серед практиків в сфері менеджменту персоналу з огляду на те, що ця сфера посідає окреме місце в національній економіці, залучає велику кількість пошукачів роботи та демонструє найбільш привабливі умови праці (порівняно з іншими видами економічної діяльності). Зокрема цій проблематиці присвячено праці таких авторів як Бабенко М., Винничук Р., Житкевич А., Осіпов О., Пилипів І., Суфеляк М., Хворостяний В. Яценко Л., що висвітлюють результати аналізування тенденцій зайнятості в ІТ-сфері та окремих показників відповідного ринку праці (вакансії, заробітна плата, затребувані роботодавцями навички тощо). З урахуванням цих досліджень вбачається доцільним подальше вивчення трендів зайнятості в ІТ-сфері в умовах викликів воєнного часу та загальносвітових тенденцій розвитку даної сфери.

**Мета** даного дослідження полягає у вивченні тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України з виокремленням особливостей воєнного часу задля подальшого визначення інформаційно-аналітичного підґрунтя ефективного командотворення.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах війни, коли традиційні галузі зазнають занепаду, ІТ-сектор виступає як одна з опор стабільності та продовжує бути вагомим джерелом для формування дохідної частини бюджету країни [11]. Незважаючи на виклики

повномасштабної війни, сектор ІТ в Україні демонструє ознаки стійкості. Він розвивається, а отже, забезпечує функціонування інших галузей, сприяє підвищенню рівня зайнятості населення та покращує її якість, надає змогу автоматизувати робочі процеси, осучаснювати вимоги до робочої сили [12].

За даними Державного комітету статистики України у 2021 р. (більш нові дані не оприлюднюються у відкритому доступі у зв'язку із воєнним станом в країні) за КВЕД «Інформація та телекомунікації», куди входить й ІТ-сфера, було зайнято 289 тис. осіб або 1,85% загальної чисельності зайнятих в економіці (для порівняння, у 2018 р. – 280,3 тис. осіб та 1,7% відповідно). Очевидно, що ця статистика лише опосередковано надає уявлення про масштаби зайнятості в ІТ-сфері України, проте наочно демонструє місце галузі в структурі зайнятості на офіційному ринку праці країни.

За оцінками експертів, незважаючи на всі труднощі, з 2018 р. частка спеціалістів, які працюють в індустрії ІТ, зросла майже на 80 %. Як засвідчують результати опитування DOU (у дослідженні враховуються дані про тих фахівців, які сплачують податки в Україні, навіть перебуваючи за кордоном), загальна кількість спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України станом на серпень 2024 р. становила близько 80,5 тис. осіб. Проте, протягом I півріччя поточного року вона скоротилася на 1,2 тис. осіб, або на 1,5 % (темп впливу почав сповільнюватися влітку 2023 р.) [12].

До війни ситуація на ринку праці в ІТ-галузі сприяла активному найму спеціалістів. За даними одного з найбільших маркетплейсів розробників в Україні Djinni, у 2021 році крива попиту і пропозиції перевернулася: число вакансій почало переважати кількість кандидатів. Так, за 2021 рік кількість вакансій на Djinni зросла у 2,5 рази до 315 тис пропозицій проти 150 тис у 2020 р. [8]. Після 24 лютого 2022 року ситуація почала кардинально змінюватися. Після перших п'яти місяців великої війни ефект шоку почав проходити і наймання працівників, особливо Junior-спеціалістів, повертався до рівня січня 2022 року. Однак загальні тенденції залишалися невтішними, оскільки число вакансій скоротилося майже вдвічі, а середня кількість кандидатів на одну вакансію з липня 2021 року зросла вшестеро – до дванадцяти [8].

Чинниками, що визначають попит на ІТ-фахівців в Україні є такі [5]:

1. Цифрова трансформація бізнесу: компанії із різних галузей активно впроваджують цифрові технології для оптимізації процесів, покращення обслуговування клієнтів та виходу на нові ринки. Цей тренд призводить до зростання попиту на ІТ-фахівців, здатних розробляти та впроваджувати інноваційні рішення.

2. Зростання електронної комерції: електронна комерція переживає бум, особливо в умовах коли традиційна роздрібна торгівля стикається з обмеженнями. Для підтримки та розвитку онлайн-продажів потрібні фахівці з розробки та обслуговування інтернет-магазинів, платіжних систем, логістичних програм тощо.

3. Впровадження нових технологій (Big Data, AI, ML): технології Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові можливості для бізнесу. Однак їх впровадження вимагає залучення кваліфікованих фахівців по роботі з даними, здатними розробляти та налаштовувати складні системи.

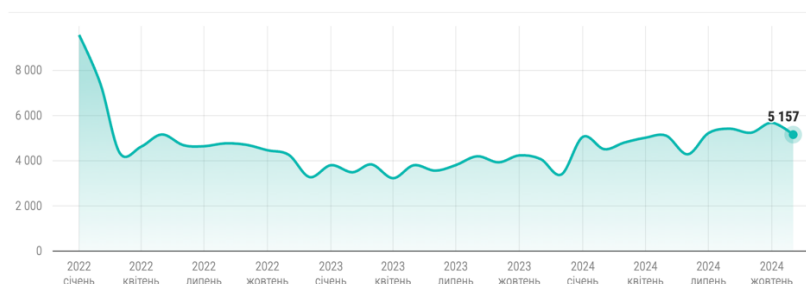
З початком повномасштабного вторгнення залучати та утримувати клієнтів українському ІТ-бізнесу стало складніше. Це пояснюється глобальним економічним сповільненням (негативні процеси охопили й світові ІТ-компанії, якими у 2023 році прокотилася хвиля звільнень), що призводить до оптимізації витрат і загального зниження попиту на ІТ-послуги, а з іншого боку — обережним ставленням іноземних замовників до України як хабу з розробки цифрових рішень [1]. Крім того, науковці зазначають, що тенденція зменшення кількості працівників у ІТ-секторі пов'язана також зі стрімким розвитком штучного інтелекту, який здатен замінити деякі види робіт, а також перерозподілити попит на фахівців, зокрема, зменшити попит на низькокваліфікованих ІТ-спеціалістів. Водночас, зростає потреба в аналітиках даних, інженерах з машинного навчання та спеціалістах з етики штучного інтелекту, оскільки компанії прагнуть

використовувати потенціал ШІ для аналізу даних та покращення бізнес-процесів [2, с.496]. Отже, слід зауважити, що такі зрушення будуть активізувати як процеси перекваліфікації наявних працівників ІТ-сектору, так і зміну параметрів кадрових запитів роботодавців в цій сфері на нових працівників із відповідними навичками.

Новою тенденцією в галузі стало те, що в ІТ зростає рівень безробіття, зокрема — через нестачу проєктів. Так, у грудні 2023 року без роботи перебували 6% ІТ-фахівців, тоді як станом на травень 2022 року цей відсоток був меншим. Також з опитаних у межах ІТ Research Ukraine CEO та HR-фахівців понад 400 техкомпаній України 58% повідомили про зниження попиту на нові кадри, а 57% — про працівників, переведених в резерв [1]. Ключова зміна в ІТ-наймі полягає у тому, що він у 2023 р. став ринком роботодавців, а не кандидатів, як було у попередні роки. Ринок роботодавця проявляється у відсутності достатньої кількості вакансій для рівнів Junior і Middle, тоді як фахівців рівня Senior продовжують наймати на достатньо великі зарплати [1].

На фоні загального уповільнення активності на ринку та зниження сукупного попиту на ІТ-фахівців, змінюється структура попиту у відповідь на зміну ринкових трендів. Так, за даними Асоціації ІТ Ukraine, попит на нетехнічні спеціальності в ІТ у 2023 році зріс на 15% порівняно з попереднім роком — пошук фахівців з маркетингу збільшився на 28%, сфери продаж — на 37% [1].

Якщо аналізувати узагальнено наявні вакансії по країні та їх динаміку, то виявляється, що у листопаді 2024 р. на ресурсі jobs.dou.ua було 5157 актуальних вакансій для фахівців ІТ-профіля (рис.1), у той час, як перед початком війни у січні 2022 р. цей показник становив 9572 вакансії [7]. Таким чином, спостерігаємо скорочення попиту на ІТ-фахівців майже на 46%.



**Рисунок 1 – Динаміка кількості вакансій для ІТ-фахівців на ресурсі jobs.dou.ua у січні 2022-листопада 2024 рр. [7]**

Рекордну кількість вакансій (5421 од.) за період повномасштабного російського воєнного вторгнення зафіксовано у серпні 2024 р., що мотивує роботодавців активно розвивати стратегії наймання для залучення фахівців до галузі. Зокрема, 2305 вакансій (42,5 %) стосувались технічних посад, 1720 (31,7 %) – нетехнічних, 1396 (25,8 %) – технологічних [12, с.4].

Традиційно, зайнятість в ІТ-сфері України відрізнялась конкурентоспроможною заробітною платою порівняно з іншими сферами економіки, що, власне, й обумовлювало значні обсяги пропозиції праці в цьому сегменті ринку праці та очевидний інтерес молоді до відповідних спеціальностей. Проте, з початком війни, на фоні прояву інших кризових аспектів, галузь починає демонструвати й зниження рівня оплати праці. Так, за даними CNA IT International, після 2022 року зростання заробітних плат ІТ-спеціалістів сповільнилося для всіх рівнів досвіду. Більш того, у грудні 2023 року опитування DOU відобразило таку від’ємну динаміку медіанних зарплат програмістів до грудня 2022 року:

Intern/Trainee Software Engineer: \$350 (-22%);

Junior Software Engineer: \$950 (-5%);

Middle Software Engineer: \$2500 (-3,8%);

Senior Software Engineer: \$4738 (-5,2%).

Спостерігається тенденція до зменшення зарплат у більшості спеціалізацій та мов програмування, проте найдосвідченіші розробники та нішеві експерти не підпадають під цей тренд, адже їхні медіани зарплат залишаються високими і в окремих випадках навіть можуть зростати.

При цьому, ІТ-галузь продовжує залишатися однією з найбільш високооплачуваних в Україні у 2024 році, але в порівнянні з періодом до повномасштабного вторгнення темпи росту зарплат знизилися [1]. За даними ресурсу DOU, у червні 2024 р. медіанна заробітна плата (значення, яке ділить всі заробітні плати навпіл: 50% отримують менше цього рівня, а 50% - більше) по галузі становила 2700 дол. (порівняно з 2600 дол. у червні 2023 р.; у грудні 2021 р. (довоєнний період) – 2800 дол.). При цьому, вона суттєво відрізняється залежно від спеціалізації фахівців. Так, для спеціалізації Software Engineering & Architecture вона становила 3400 дол., для General Leadership – 3500 дол., для Project Management -2500 дол., а для System Administration – 1200 дол. [4]. В цілому, за даними аналітичного ресурсу DOI, зарплатні зрушення в галузі характеризуються такими змінами [4]:

- медіанна зарплата розробників зменшилася вперше від початку повномасштабного вторгнення (- 135 дол. за пів року);

- зниження торкнулися фахівців усіх рівнів, крім Lead+;

- зменшилися медіанні зарплати у більшості мов програмування;

- аутстафінгові компанії, як і раніше, мають найвищі зарплати, аутсорсингові — найнижчі.

За даними Державної служби статистики, у I та II кварталах 2024 р. найвища середня заробітна плата була зафіксована у сфері «Інформація та телекомунікації». Офіційна середня зарплата тут у II кварталі поточного року становила 50 188 грн, що на 37 % більше ніж у відповідному періоді попереднього року [12, с. 8]. У вересні 2024 р. , за з інформацією порталу Work.UA, у категорії «ІТ, комп'ютери, інтернет» в Україні частка вакансій з пропозицією заробітної плати понад 50 тис. грн становила майже 12 %. У вересні 2024 р. частка пропозиції робочих місць з розміром заробітної плати, що перевищує 26 тис. грн, становила приблизно 50 %. Медіанний рівень зарплати в категорії «ІТ, комп'ютери, інтернет» за резюме в цей період становив 25 тис. грн [12, с. 8].

Крім погіршення базових параметрів ринку праці в умовах війни в Україні, ІТ-сфера відчуває суттєвий вплив різноманітних викликів пов'язаних з особливостями ведення бізнесу в умовах війни. Одним з найбільш значущих з них є мобілізація чоловіків й, відповідно, необхідність бронювання частини ключових працівників для збереження можливості продовжувати діяльність компанії та вирішувати важливі, у тому числі, оборонні завдання. В Асоціації ІТ Україне повідомляють, що станом на листопад 2023 року були заброньовані від мобілізації лише близько 3400 ІТ-фахівців – 1% від загальної кількості айтівців в Україні, що є критично малим для індустрії. Фахівці пояснюють це тим, що більшість працівників в ІТ оформлені не за трудовим договором в штаті компанії, а є ФОПами, щодо яких діючі механізми бронювання не є ефективними. Відповідно ризик мобілізації ключових працівників високий і це особливо негативно впливає на малі та середні ІТ-компанії, які становлять 43% українського ринку. Адже для них вихід з виробничого процесу ключових працівників означає не просто зупинку проекту, а неможливість продовжувати бізнес [1].

Наступною проблемою для ІТ є нерегульоване питання тимчасового виїзду у відрядження за кордон для ключових представників експортних індустрій. Адже, українському ІТ сьогодні потрібно бути представленим у світі, що без особистого контакту ускладнюється в рази [1]. Відповідно, наслідки такого обмеження можуть проявитися як для окремих працівників та компаній, так й для країни в цілому (скорочення надходжень від експорту ІТ-продуктів та послуг).

Попри воєнний стан, ІТ-сфера в Україні характеризується високою конкуренцією та мобільністю кадрів. 47% айтівців встигли за свою кар'єру попрацювати в трьох чи більше

компаніях. У середньому в одній компанії проводять близько двох років. 85% айтівців повністю чи переважно працюють віддалено. Лише за кілька років віддалена робота стала стандартом: ще 2019-го 80% айтівців в Україні щодня ходили в офіс [3].

З 2022 р. в Україні серед форм зайнятості в ІТ-сфері починає застосовуватись нова форма - гіг-контракти. Гіг-контракти являють собою нову форму співпраці з фахівцями галузі та поєднують елементи трудових і цивільно-правових відносин. Такі контракти усе частіше укладають ІТ-компанії, які є резидентами Дія Сіті, щоб наймати співробітників на конкретні проекти. Гіг-контракт особливий тим, що одночасно має ознаки трудового договору і договору про надання послуг. На відміну від договорів про надання послуг з ФОПами, гіг-контракти містять більшу кількість соціальних гарантій для спеціалістів [11].

Однак, попри ці новації, все ж таки переважно ІТ-компанії в Україні працюють з ФОПами (73% айтівців). Пік ФОПів в ІТ-компаніях припав на 2021–2022 роки (86–87% айтівців були оформлені таким чином). З 2018 року частка ФОПів постійно зростала, як за рахунок зменшення частки айтівців, оформлених згідно з КЗпП, так і за рахунок тих, хто отримував гроші «в конверті». З 2023 року тенденція змінилася: частка ФОПів падає через появу гіг-контрактів. У 2024 р. 13% айтівців мають гіг-контракти. Зростає і частка фахівців, оформлених згідно з КЗпП, проте тут зростання не таке суттєве: 8,6% айтівців (6,0% - у 2021 р.) [9].

Для більш детального аналізу зайнятості в ІТ-сфері є цікавим визначитися з тими характеристиками, які на сьогодні мають агенти цього ринку праці з боку її пропозиції (наявні та потенційні працівники). Компанією DOI у 2015 р. було започатковано проєкт «Портрет айтівця» й у вересні 2024 р. узагальнено цю інформацію за десятирічний період [9]. На основі цих досліджень проаналізуємо ключові зміни в профілі працівників українських ІТ-компаній, обравши для аналізу 2015 р. (як базовий), 2019 (як доковідний рік), 2020 рік (рік пандемії COVID-2019), 2022 р. (початок повномасштабного вторгнення) та 2024 р. Представлені в табл.1 дані свідчать, що кадровий потенціал ІТ-сфери України відрізняється високою часткою осіб з вищою освітою та досвідом роботи більше 5 років.

**Таблиця 1 – Показники, що характеризують спільноту ІТ-фахівців на ринку праці Україні у 2015-2024 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2019	2020	2022	2024
Кількість айтівців, зареєстрованих як ФОП, тис	77	150	183	240	275
Частка жінок серед ІТ-фахівців, %	14	14	25	23	26
Частка ІТ-фахівців с досвідом роботи 5+років, %	26	23,9	30,6	29	37,2
Частка ІТ-фахівців, які мають вищу освіту, %	83,3	81,8	81,9	87,1	87
Частка ІТ-фахівців, які працюють віддалено, %	16*	15,3	дані відсутні	дані відсутні	65

\* - дані за 2016 рік

Джерело: складено за даними [9]

Як видно з даних табл.1, в галузі стрімко зростає частка жінок. Зокрема, це обумовлено тим, що ІТ стає однією з найперспективніших галузей для професійного розвитку та досягнення балансу між роботою й особистим життям, що для жінок часто важливіше, ніж для чоловіків, враховуючи «другу зміну» - побутові турботи, догляд за дітьми. До того ж, багато компаній активно працюють над збільшенням гендерного розмаїття, створюючи та підтримуючи ініціативи з розвитку жінок у технологіях [6]. Аналітика Freelancehunt показує, що зараз 59% нових фрілансерів в галузі - це жінки. Крім того, Reuters фіксує, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну вплинуло на збільшення кількості жінок на керівних посадах в українському ІТ [6].

Щодо регіональної сегментації зайняти в ІТ сфері, то зазначимо, що «тройка» міст України, де проживає найбільше фахівців ІТ-сфери у 2015 р. виглядала таким чином: Київ – 48%, Харків – 17%, Львів – 10%; у 2021 році Київ – 45%, Харків – 14%, Львів – 14%; у 2022 р. - Київ – 28%, Львів – 21%, Дніпро – 5,4%; у 2024 р. - Київ – 42%, Львів – 18%, Дніпро – 5,9% [9]. Отже, попри воєнний стан та підвищений рівень небезпеки, Київ є стабільним представником даної трійки, а Харків (як прифронтове місто) поступився у 2022 р. позиціями м. Дніпро.

Медіанний вік айтивців в Україні поступово зростає. У 2015-му половина айтивців мали менше як 26 років, а у 2024 р. - 30 років. Наймолодші айтивці — це фахівці з Data Science та Data Engineering (їхній медіанний вік — 28 років, у 2015 році — 25). Такий же медіанний вік сьогодні і у фахівців з Customer Success. Найстаршими традиційно є технічні фахівці найвищого рівня (СТО/Director of Engineering) — їхній медіанний вік 35 років (у 2015-му був 33 роки). Дещо старшими також є фахівці з DevOps / SRE та PM (32 роки, у 2015-му — 28 років) [9]. В цілому, бачимо що це доволі молодий сегмент ринку праці на фоні загального старіння населення та працюючого населення в країні.

Вивчення структури зайнятості на ринку ІТ-послуг показує, що багато ІТ-фахівців співпрацюють з найбільшими аутсорсинговими компаніями, як-от EPAM, SoftServe, GlobalLogic і Luxoft. Проаналізуємо детальніше досвід компанії EPAM щодо залучення та зайнятості персоналу.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (є частиною Групи ЕПАМ, що є глобальним постачальником інтегрованих технологічних рішень та консалтингових послуг, заснована у 1993 році, та працює в більш ніж 30 країнах) – один з лідерів у розробці, розвитку та виготовленні передових інформаційних технологій. Компанія надає такі послуги:

- комп'ютерне програмування,
- консультування з питань інформатизації,
- видання програмного забезпечення
- інші супутні послуги у сфері інформаційних технологій.

В Україні компанія має офіси у Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Херсоні та Хмельницькому.

З використанням відкритої інформації звітів про управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2019-2023 рр. [10] проаналізуємо представлену в табл.2 динаміку кількості зайнятих на прикладі даної компанії, охопивши різні часові період (період пандемії COVID-2019, постпандемічний період, початок повномасштабного вторгнення рф в Україну у 2022 р.).

Голова «ЕПАМ Україна», С Мітіш, визначаючи особливості кадрової політики в умовах воєнного стану зазначає, що у 2023 р. компанія скоригувала процес найму відповідно до ринкового попиту і потребу в талантах закриває за рахунок власного резерву експертів, які тимчасово не залучені до проектною роботи [1].

**Таблиця 2 - Динаміка показників зайнятості та оплати праці в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2019-2023 рр.**

	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середня кількість працюючих, осіб	275	271	277	355	367	285
Витрати на оплату праці, тис.грн	133051	156977	172155	206038	248108	161604
Середній розмір оплати праці одного працюючого, грн/місяць*	40318,48	48270,91	51791,52	48365,73	56336,97	47252,63

\* - розраховано автором на основі звітів [10]

Узагальнюючи вищевикладені результати вивчення стану зайнятості в ІТ-сфері України в умовах війни, структуровано узагальнено основні особливості та тенденції, що в подальшому мають стати підґрунтям управлінських рішень в процесі командотворення на рівні компаній або окремих ІТ-проектів (рис.2).



**Рисунок 2 - Особливості та тенденції зайнятості в ІТ-сфері**

Джерело: розроблено автором



**Висновки.** Внутрішні HR-процеси в компанії набувають ефективності за умови ретельного врахування зовнішнього середовища. Отже, враховуючи те, що в умовах воєнного стану ринок праці України та окремі його сегменти, зокрема той, що охоплює IT-фахівців, набувають нових особливостей та тенденцій, останні мають бути враховані при організації процесу командотворення в IT-командах. Зокрема, етап формування команди безпосередньо визначається параметрами співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці; етапи штурмінгу та нормування мають бути наповнені управлінськими інструментами залежно від характеристик робочої сили, яка долучається в команду; тривалість етапу ефективності багато в чому визначається наявними в компанії (на проєкті) умовами зайнятості, а під час менеджурвання фінального етапу – етапу розпуску команди знов ж таки важливо орієнтуватись на ситуацію на зовнішньому ринку праці, щоб розуміти кого з працівників варто залишити для наступного проєкту в компанії, бо з пошук нового може стати проблематичним в умовах дефіцитної кон'юнктури ринку праці.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко М. Чому знайти роботу в IT все складніше і що відбувається із зарплатами в галузі. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/robota-v-it-pidchas-vijni-vakansiyi-zarplati-perspektivi>
2. Винничук Р.О., Суфеляк М.І., Осіпов О.Г. Аналізування тенденцій зайнятості в IT-сфері України. *Успіхи і досягнення у науці*. № 3 (3). Т.1. 2024 С.487-497. URL: <https://scispace.com/pdf/the-influence-of-the-russian-ukrainian-war-on-the-it-labor-vba7t278.pdf>
3. Житкевич А. Як змінились зарплати та ринок праці в IT. URL: <https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-ta-rinok-praci-v-it-p2kdyp>
4. Зарплати. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-06&group=6&position=all>
5. Затребувані IT-фахівці на ринку праці України. URL: <https://in-ukraine.biz.ua/zatrebuvani-it-fahivci-na-rynku-praczi-ukrayiny/>
6. IT в Україні у 2025: професії, робота і зарплати. URL: <https://wayup.in.ua/blog/it-in-ukraine-in-2024>
7. Мінус 527 вакансій за місяць, але їх все ще понад 5 тисяч. Огляд IT-ринку праці, листопад 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-november-2024/>
8. Пилипів І. Умови диктують компанії: як війна перевернула ринок праці в IT-сфері. URL: <https://pravda.com.ua/publications/2023/04/14/699109/>
9. Портрет айтивця 2024. Як змінилося українське IT за 10 років. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/?from=doufp>
10. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». URL: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
11. Хворостяний В. Дослідження сучасного стану ринку праці та змін в структурі зайнятості працівників IT-галузі економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. № 13. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-07/2024-13-03-07>
12. Яценко Л. Зайнятість у сегменті інформаційних технологій на ринку праці України. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/az\\_zaynyatist\\_it\\_18112024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/az_zaynyatist_it_18112024.pdf)

### REFERENCE

1. Babenko M. Chomu znaity robotu v IT vse skladnishe i shcho vidbuvaietsia iz zarplatamy v haluzi. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/robota-v-it-pidchas-vijni-vakansiyi-zarplati-perspektivi>
2. Vynnychuk R.O., Sufeliak M.I., Osipov O.H. Analizuvannia tendentsii zainiatosti v IT-sferi Ukrainy. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. № 3 (3). Т.1. 2024 S.487-497. URL: <https://scispace.com/pdf/the-influence-of-the-russian-ukrainian-war-on-the-it-labor-vba7t278.pdf>
3. Zhytkevych A. Yak zminylys zarplaty ta rynek pratsi v IT. URL: <https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-ta-rinok-praci-v-it-p2kdyp>

4. Zarplaty. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-06&group=6&position=all>
5. Zatrebuvani IT-fakhivtsi na rynku pratsi Ukrainy. URL: <https://in-ukraine.biz.ua/zatrebuvani-it-fahivczi-na-rynku-praczi-ukrayiny/>
6. IT v Ukraini u 2025: profesii, robota i zarplaty. URL: <https://wayup.in/ua/blog/it-in-ukraine-in-2024>
7. Minus 527 vakansii za misiats, ale yikh vse shche ponad 5 tysiach. Ohliad IT-rynku pratsi, lystopad 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-november-2024/>
8. Pylypiv I. Umovy dyktuiut kompanii: yak viina perevernula rynek pratsi v IT-sferi. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/04/14/699109/>
9. Portret aitivtsia 2024. Yak zminylosia ukrainske IT za 10 rokov. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/?from=doufp>
10. Finansova zvitnist TOV «EPAM SYSTEMZ». URL: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
11. Khvorostianyi V. Doslidzhennia suchasnoho stanu rynku pratsi ta zmin v strukturii zainiatosti pratsivnykiv IT-haluzi ekonomiky Ukrainy. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia. № 13. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-07/2024-13-03-07>
12. Iatsenko L. Zainiatist u sehmenti informatsiinykh tekhnolohii na rynku pratsi Ukrainy. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/az\\_zaynyatist\\_it\\_18112024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/az_zaynyatist_it_18112024.pdf)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ  
**ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Засновано у 2007 р.

**ВИПУСК №4 (56) • 2024**

Підписано до друку 27.12.2024 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21  
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради  
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).