

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.)*

**Редакційна колегія:**

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

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

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

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

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

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

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

**Левченко О. М.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету

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

**Мищенко 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

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

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

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

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

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

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

**Захарієв А. (Zahariev A.)** – доктор з економіки, професор, Господарська академія імені Д. А. Ценова (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/oiue>

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 ВІЙНИ	4
<b>Дегтярь Д.В., Якімова Н.С.</b> ..... 12 ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ ІТ-КОМАНДАХ: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЛЬ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ	12
<b>Іонін Є. Є., Загородний В. М.</b> ..... 20 ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ	20
<b>Макогін З.Я., Атаманчук З.А., Дідович І.І.</b> ..... 33 ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ	33
<b>Марченко О.Ю.</b> ..... 42 МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВАГИ ЗЕЛЕНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	42
<b>Поліщук О.Т., Поліщук О.А.</b> ..... 53 ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ	53
<b>Таранич О.В., Якімова Н.С., Лігус Г.М.</b> ..... 65 КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	65
<b>Федорчук В.В.</b> ..... 79 АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ	79
<b>Хаджинов І.В., Жереб В.В.</b> ..... 87 ВПЛИВ ВСТУПУ УГОРЩИНИ ДО ЄС НА ВАРТІСТЬ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ	87

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.

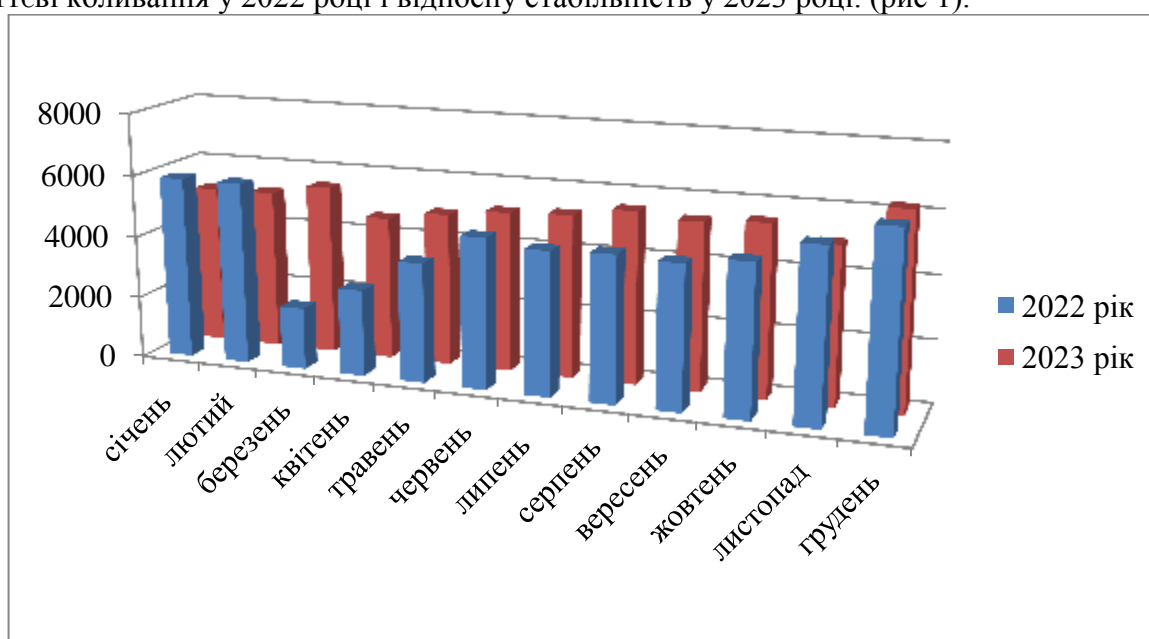
**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки стає очевидним, що разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8% ВВП [10]. Коефіцієнт покриття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

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

Рік	Номінальний ВВП зарік	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;

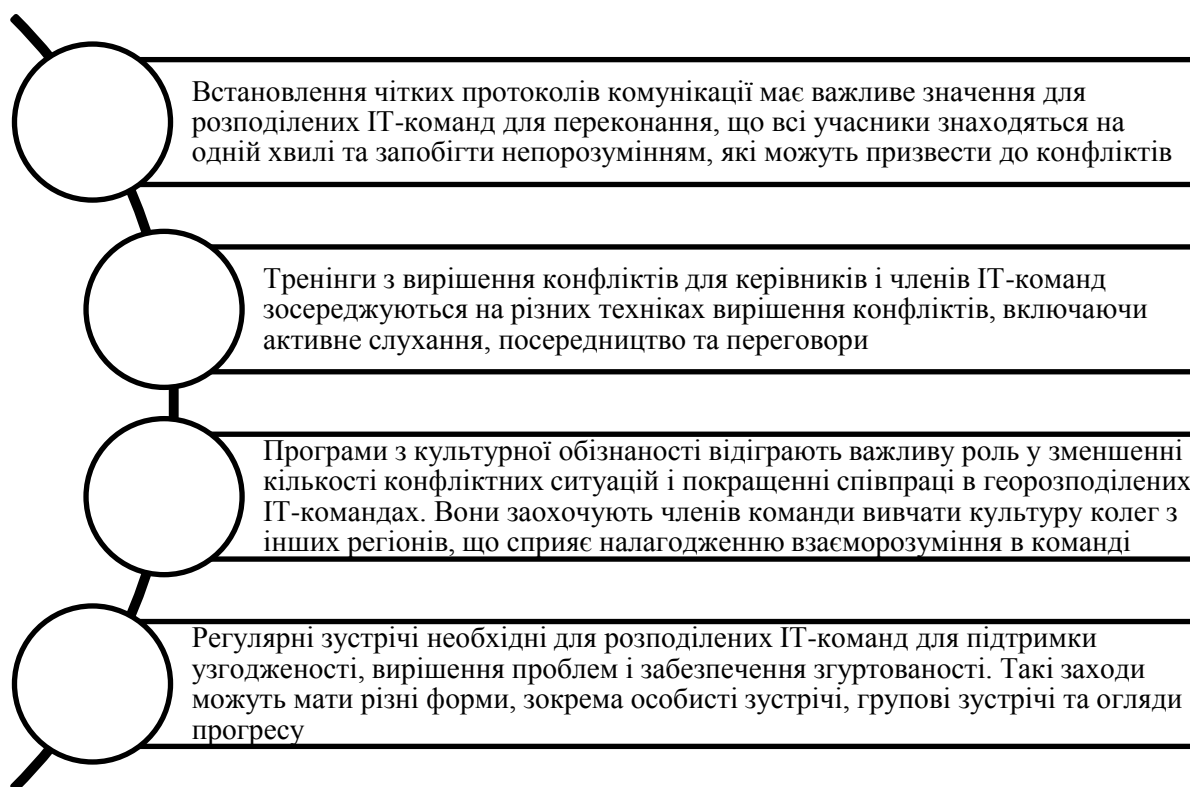
відсутність невербальних підказок. У віртуальній комунікації відсутні невербальні підказки, які присутні в очній взаємодії, що ускладнює оцінку емоцій і намірів. Наприклад, віртуальному мозковому штурму між IT-фахівцями з різних місць часто бракує миттєвості та нюансів особистих зустрічей.

Після ідентифікації комунікативних проблем, властивих георозподіленим 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 IT-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 komunikatsiiamy 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.

Ризьке 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.

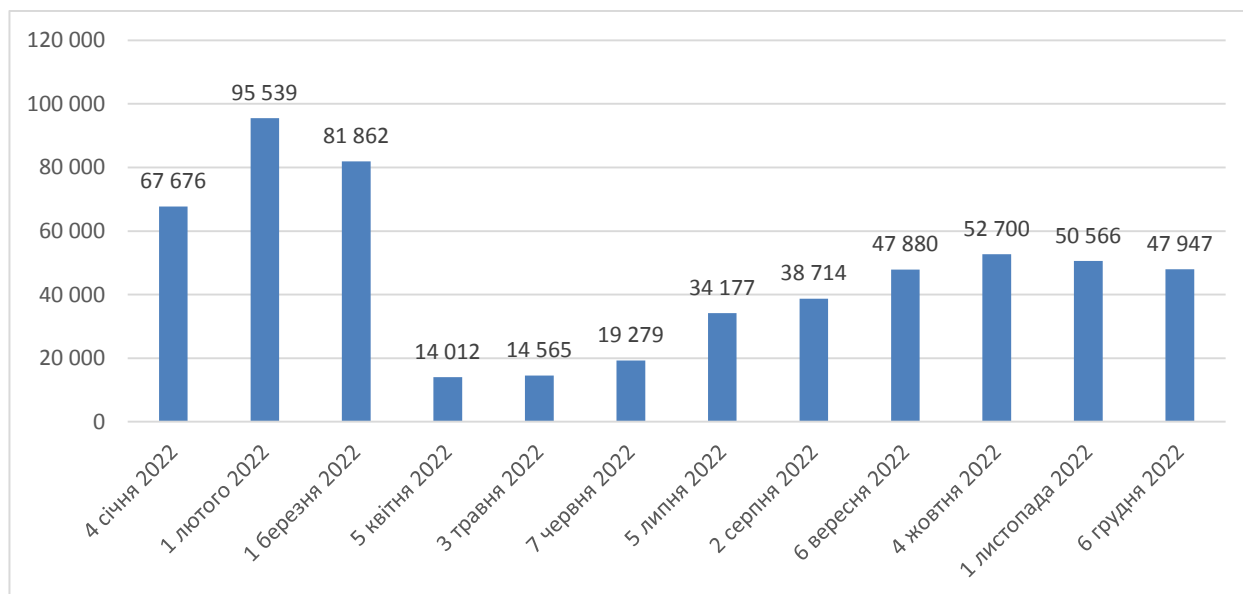


Рисунок 1 - Кількість вакансій на сайті Work.ua, за 2022 рік

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

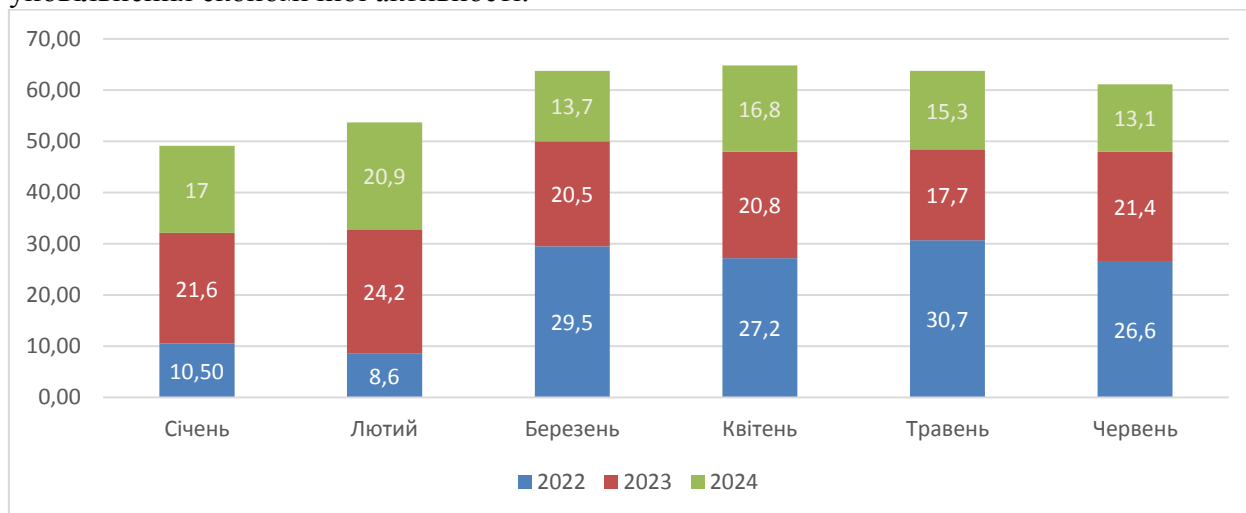
*Джерело: побудовано авторами на основі [11].*

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

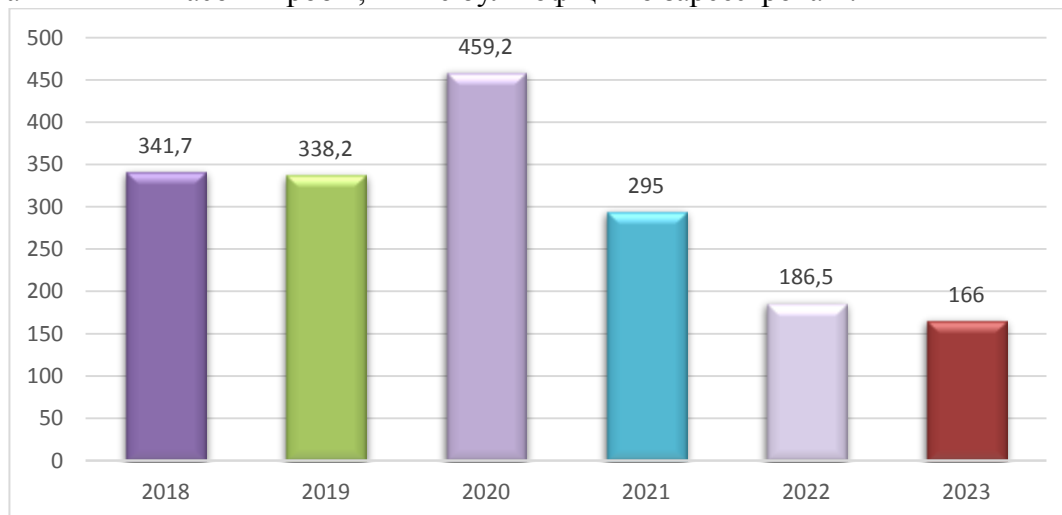
*Джерело: побудовано авторами на основі [11].*

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.

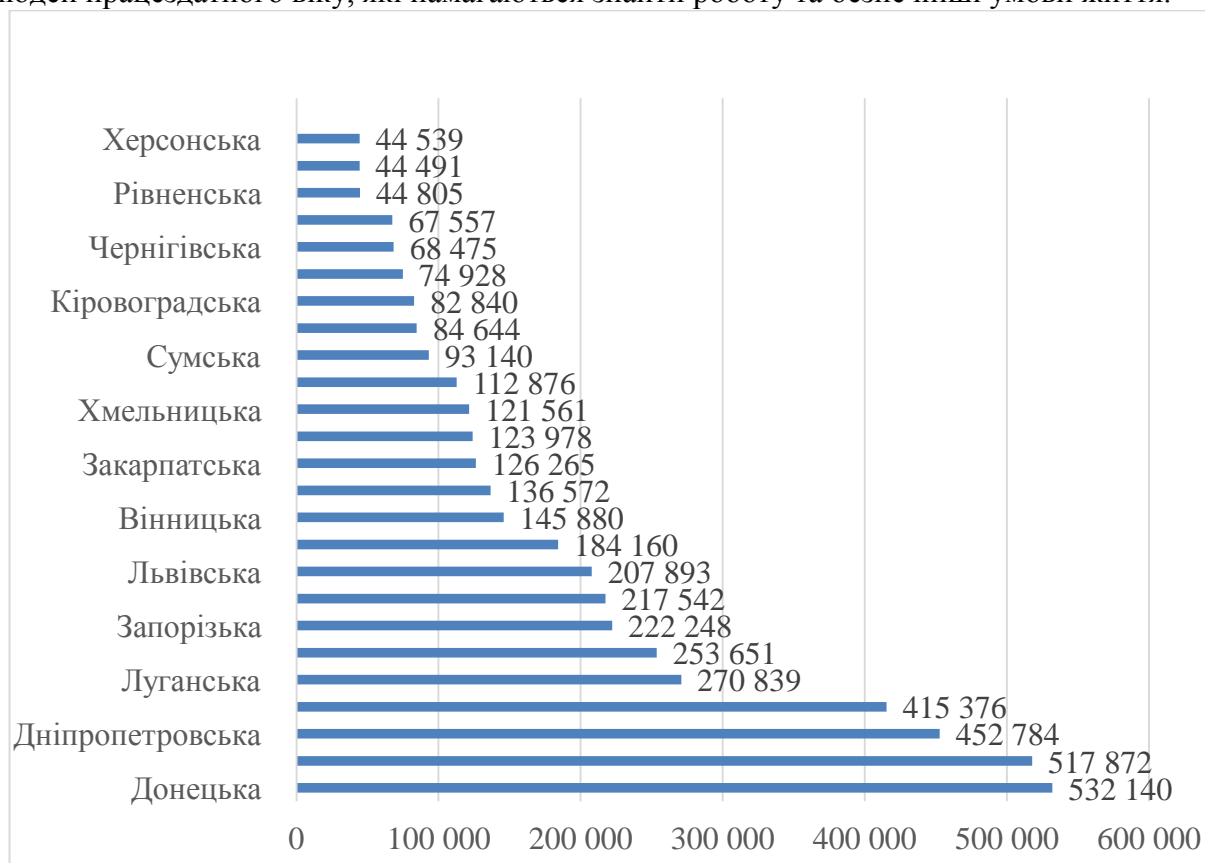
Однак масова зовнішня міграція робочої сили є лише частиною ширшої проблеми міграції населення. Внутрішні міграційні процеси, до яких залучені мільйони внутрішньо переміщених осіб, стали одним з головних викликів для українського ринку праці. Вони призвели до значних регіональних диспропорцій у попиті 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 «напряму» 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 стаке 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 rynok pratsi Ukrainy. *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 Ukrainy*, No. 42021, 5-20.
4. Kramarchuk, M. V. (2023). Vplyv migratsii na rynok pratsi v Ukraini. *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 Ukrainy. 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 Ukraini. <https://www.work.ua/>.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <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@ntlu.edu.ua](mailto:didovych@ntlu.edu.ua)

**ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВИТУ**

*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.

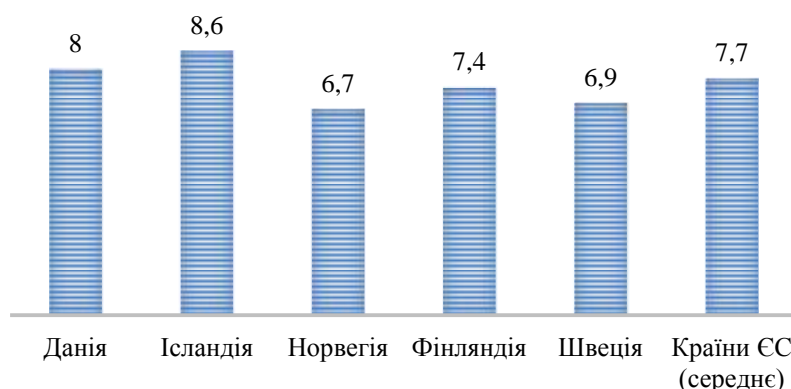
Частину аналізу складають незалежні експерти, які діють під керівництвом керівного комітету національної безпеки, до складу якого входять міністерства, учасники бізнес середовища та служби розвідки. Метод NRA заснований на сценарії, якому присвоюються бали на основі оцінки за 10 критеріями. Оцінка впливу 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



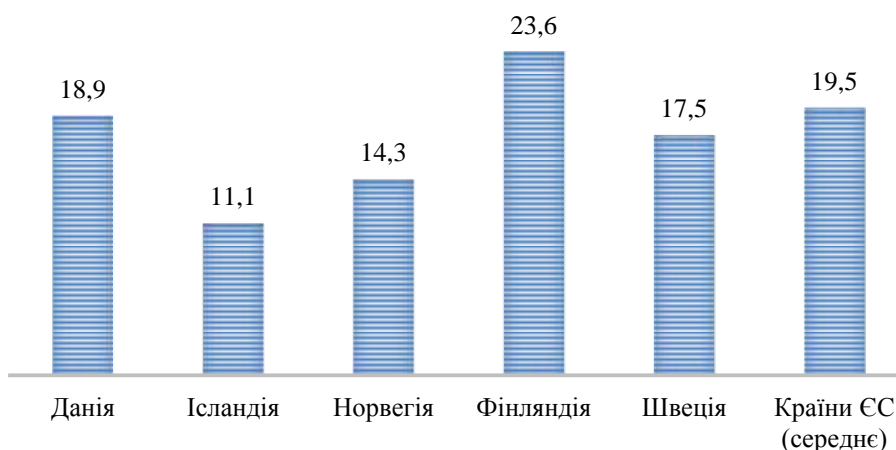
ін. Для прикладу, на охорону здоров'я у 2022 р. у Норвегії було виділено 8 % ВВП (рис. 1), а в середньому по країнах ЄС – 7,7 %, що становило 1179 млрд. євро.



**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

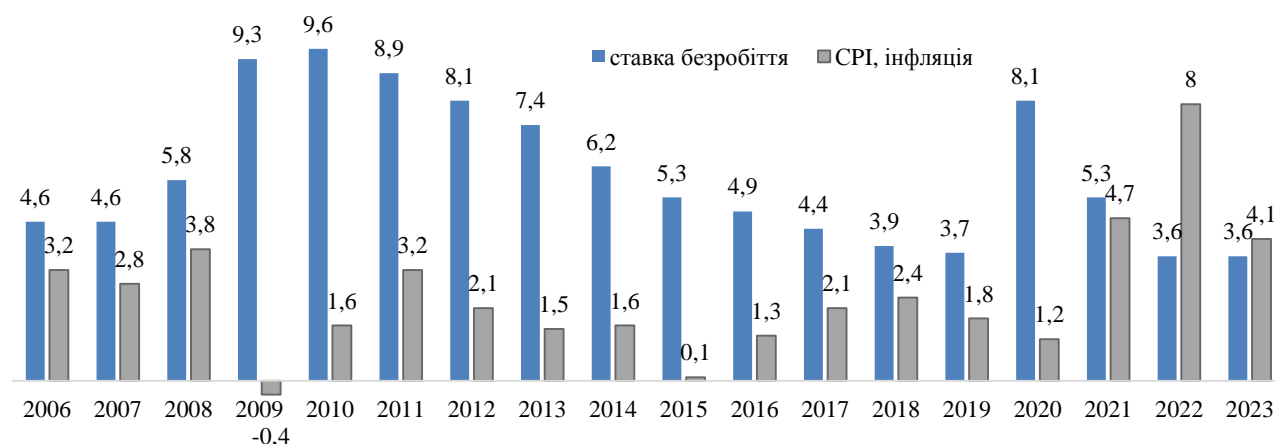
фінансових активів для “вливання” коштів до національної економіки. Особливість “кількісного пом’якшення” полягає у тому, що воно поєднує в собі більшість інструментів монетарної політики, а саме зниження відсоткової ставки, операції на відкритому ринку та зниження норм резервування, саме ці інструменти 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., Агаманчук 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 проєктів 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 проєкту «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 проєктів 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 покликано 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 reghuljatorne 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 pidpryjemnyctva v umovakh cyfrovoji ekonomiky. *Pidpryjemnyctvo 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 investytsiynykh proektiv malykh ta serednikh pidprijemstv za prioritytnymy napriamamy. Fond rozvytku pidprijemnytva. Bdf. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiynykh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidprijemstv-za-prioritytnymy-napriamamy/>.
11. Ghrant vid €60 000 na rozvytok stijkyykh energhetychnyykh 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 aghropidprijemstv. Business.diia. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-do-100-000-ievro-na-rozvytok-tsyfrovykh-rishen-dlia-malykh-i-serednikh-ahropidprijemstv>
13. Vitryana energhetyka v Yevropi odna z najbilsh tekhnologichnykh ghaluzej. Informacijno-analitychnyj material. URL: <https://spilno.org/news/vitryana-energhetyka-v-yevropi-odna-z-naibilsh-tekhnologichnykh-haluzei>.
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. IT-сектор: Україна стала одним із центрів IT-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	ППІ в Україну		ППІ з України		Сальдо	
<b>I кв.</b>	-470	-946	107	-78	-577	-298.3%
<b>II кв.</b>	260	730	-26	-133	+286	-149.6%
<b>III кв.</b>	410	150	78	104	+332	16.1%
<b>IV кв.</b>	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.

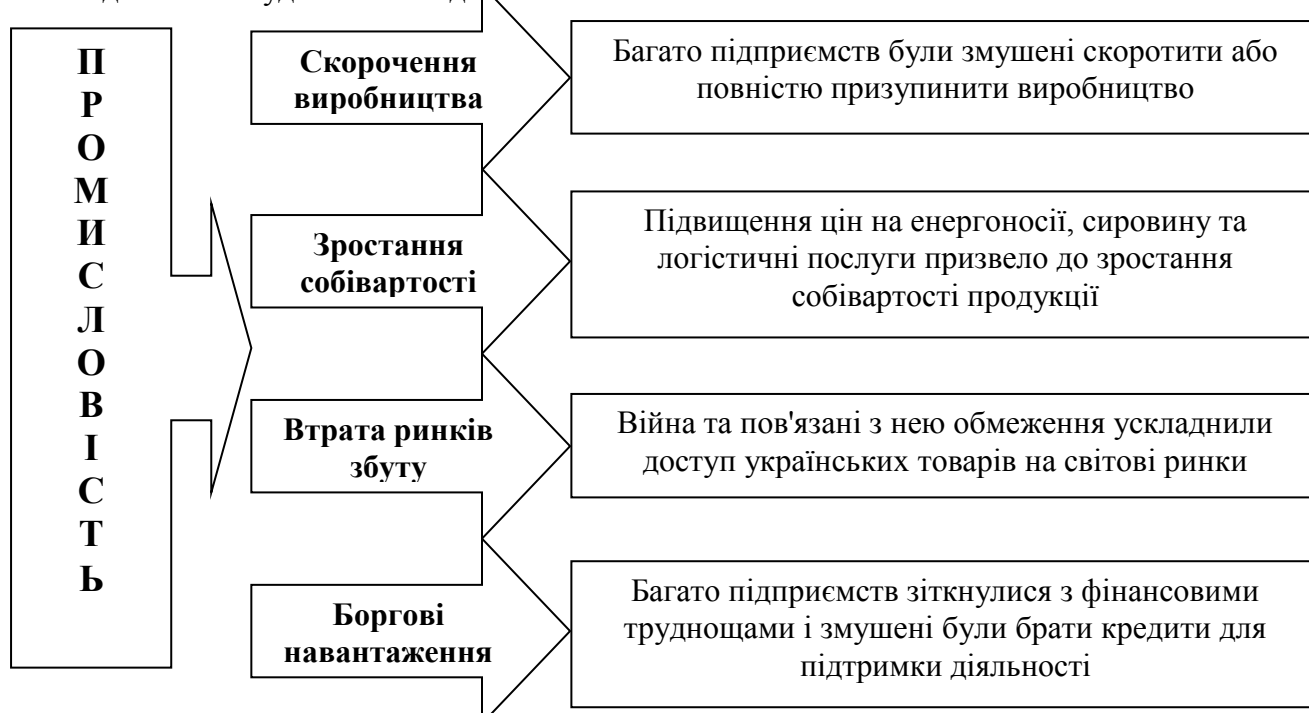


Рисунок 2 – Негативні фактори які вплинули на промисловість України після 2022 року

– 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.

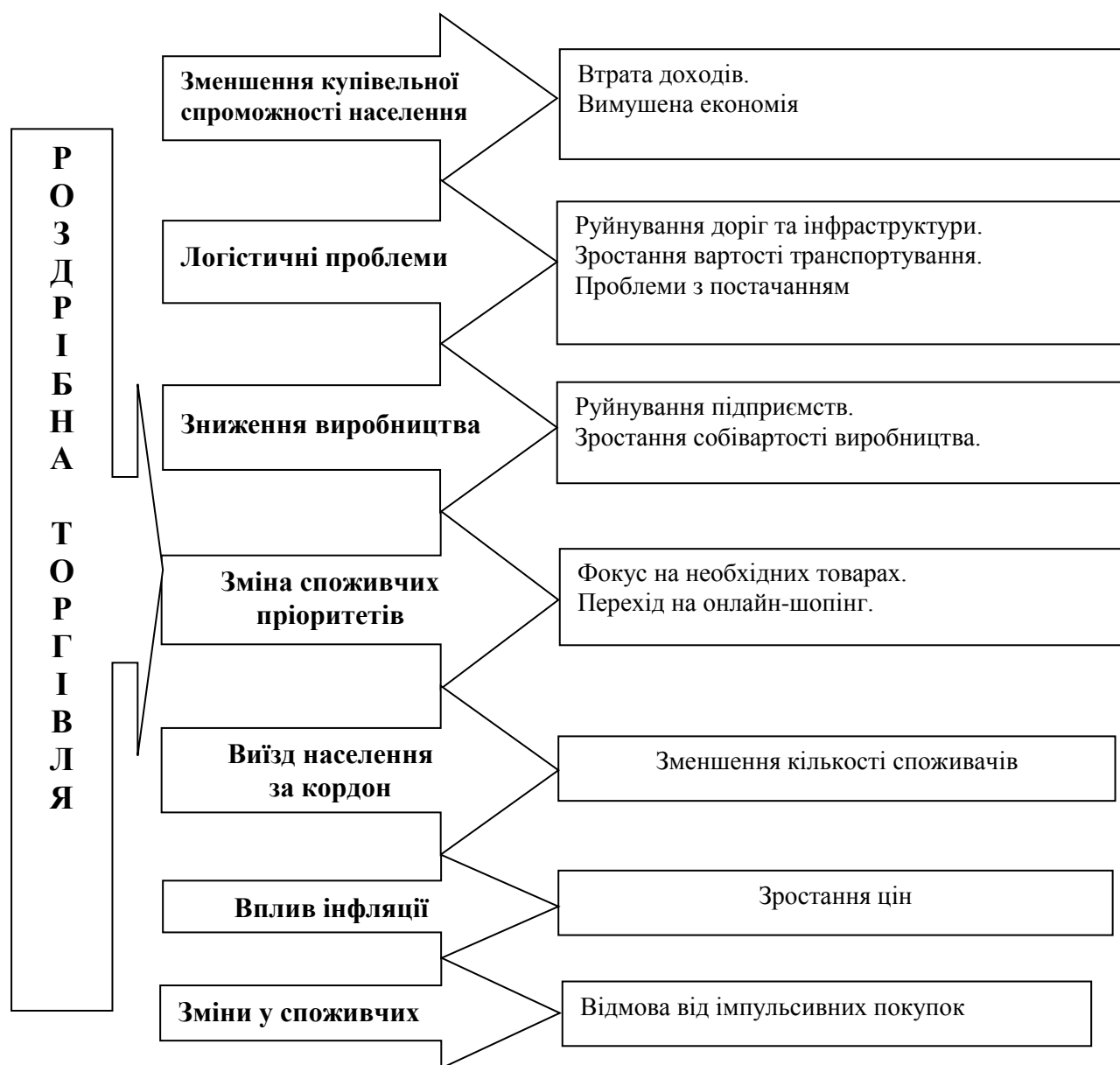
– Скрутне фінансове становище підприємств: Багато будівельних компаній зіткнулися з фінансовими труднощами через зменшення обсягів роботи та зростання витрат.

– 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 застала 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, переводити 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 проектів.

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 IT, 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, IT, 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. IT-сектор: Розширення IT-інфраструктури, створення нових IT-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-raitings/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-raitings/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. Ofitsiinyi sait Investytsiinoho portalu Ukrainy. URL: <https://inventure.com.ua/> (accessed 08.11.2024).
6. Ofitsiinyi 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. Нортонем. 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, оснащенням 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.

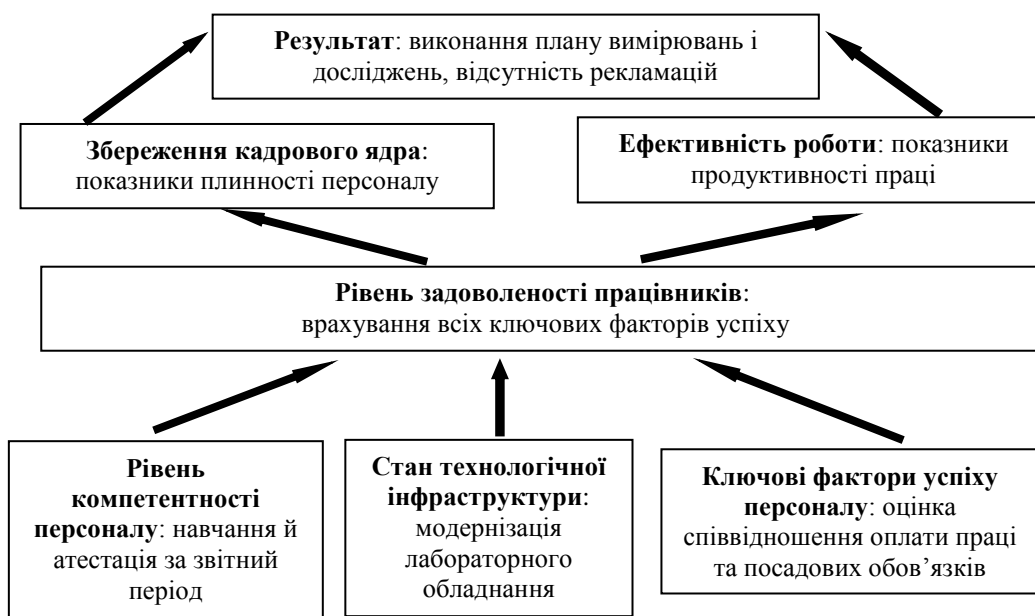
Розглянемо блок «Навчання та розвиток персоналу» ВРДЛ, який має формувати кадрові показники для оцінки стану наявної системи мотивації: рівень задоволеності працівників, плинність кадрового складу, рівень виробничої ефективності (рис. 1).

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 рекламаций.

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

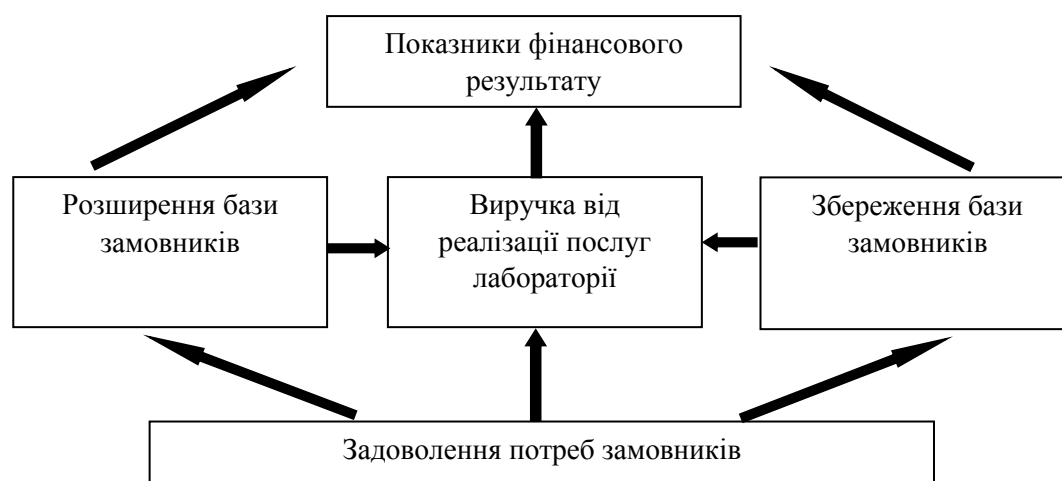
Блок «Бізнес-процес» пов'язаний з діяльністю ВРДЛ, формується як вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів: вимірювання, дослідження, стан обладнання, розподіл завдань між відділами. Всі внутрішні бізнес-процеси мають ключові показники: собівартість дослідження, їх якість, тривалість операційного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



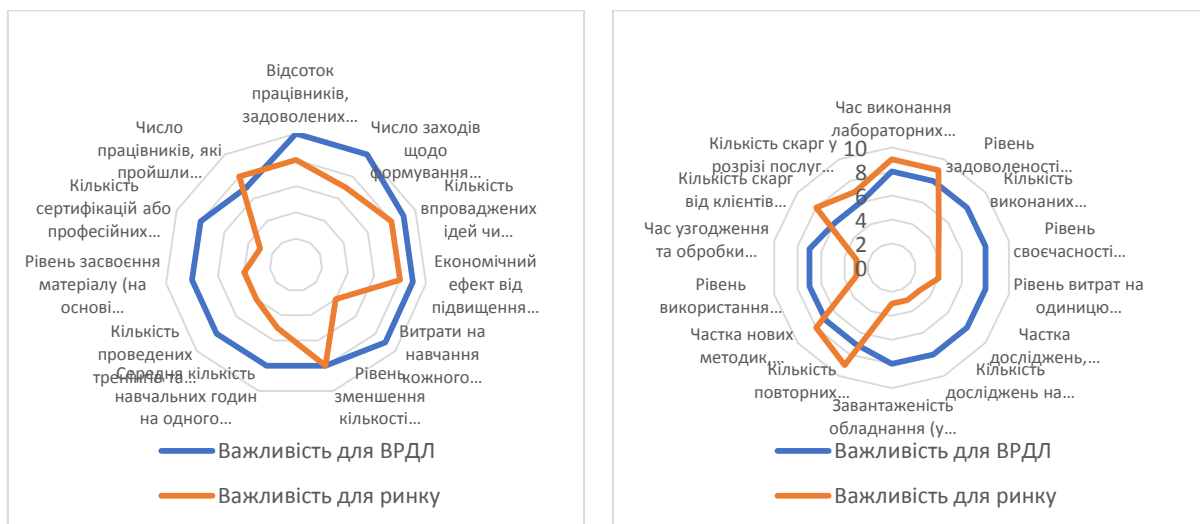
**Рисунок 2 - Показники причинно-наслідкових зв'язків блоку «Замовники / Клієнти» ВРДЛ**

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).

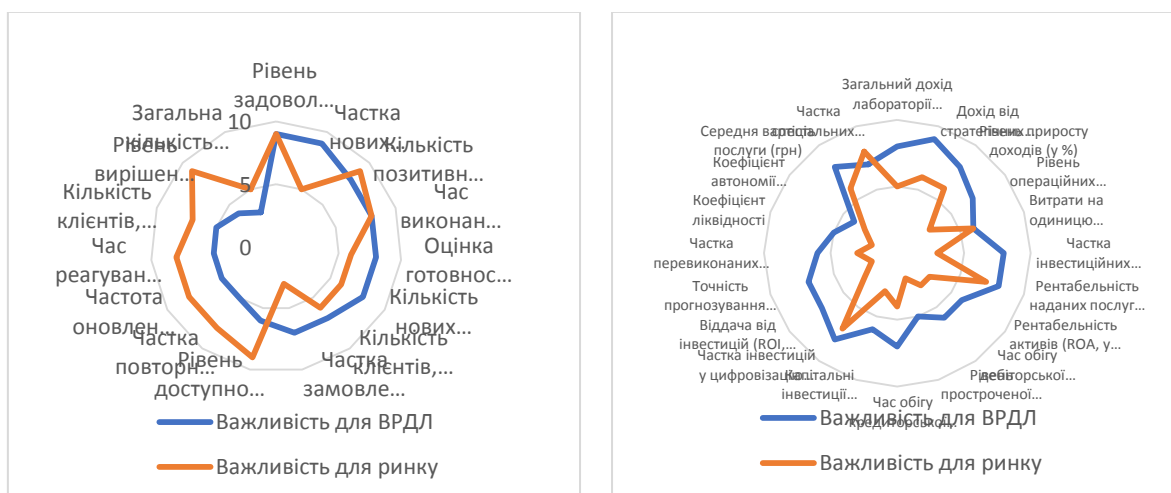
За сформованими профілями визначено ключові показники ефективності ВРДЛ Держпродспоживслужби, які можуть доповнювати систему збалансованих показників.

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 Ukrayiny 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 menedzhmentі. *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. *Halys'ky ekonomichnyy visnyk*. No 3(76). S. 15–22.

4. Nechyporuk, A. & Taranych, O. (2023) Upravlinnya efektyvnisty vyrobnychoyi diyal'nosti pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya. *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) Otsynuyannya 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 відбудуватиметься 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.

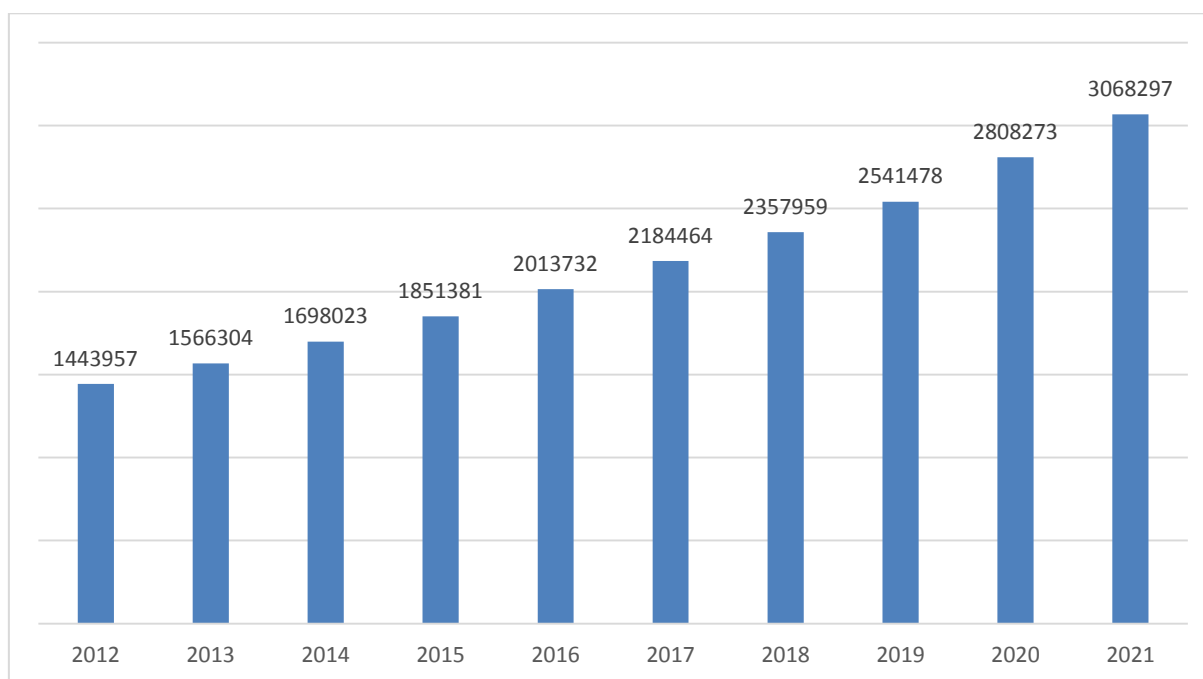
**Виклад основного матеріалу.** найдешевшим і екологічним джерелом енергії є відновлювана енергія, оскільки її можна виробляти усередині країни це мінімізує попит на імпорт енергоносіїв. У 2021 році відновлювана зелена енергетика продовжувала свою

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]*

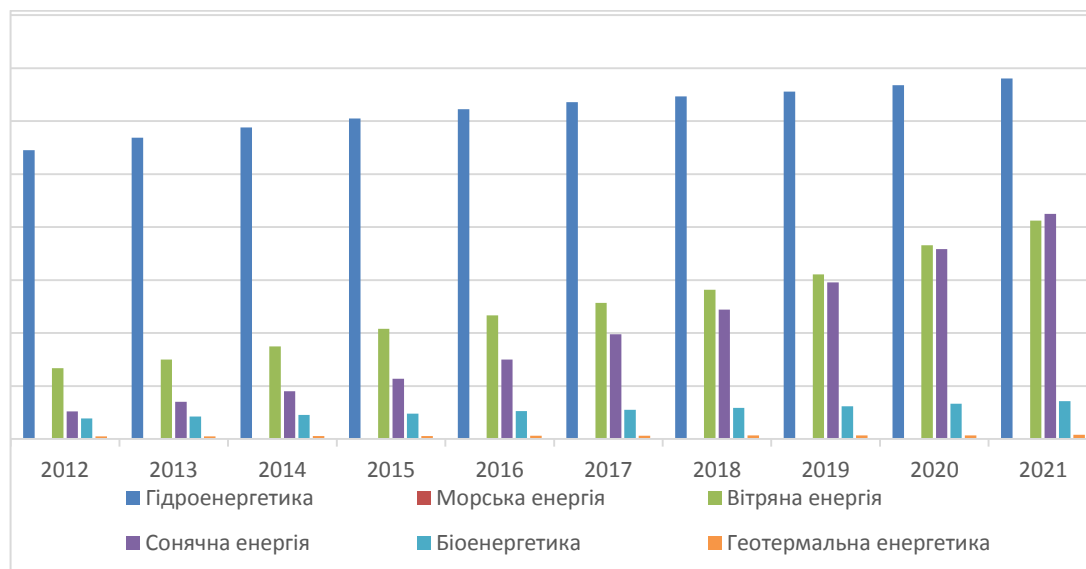
На рисунку 1 можна помітити, що світова чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, які виробляють електроенергію з використанням відновлюваних джерел енергії, зафіксувала зростання на 112,49% з 2012 по 2021 рік.

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.



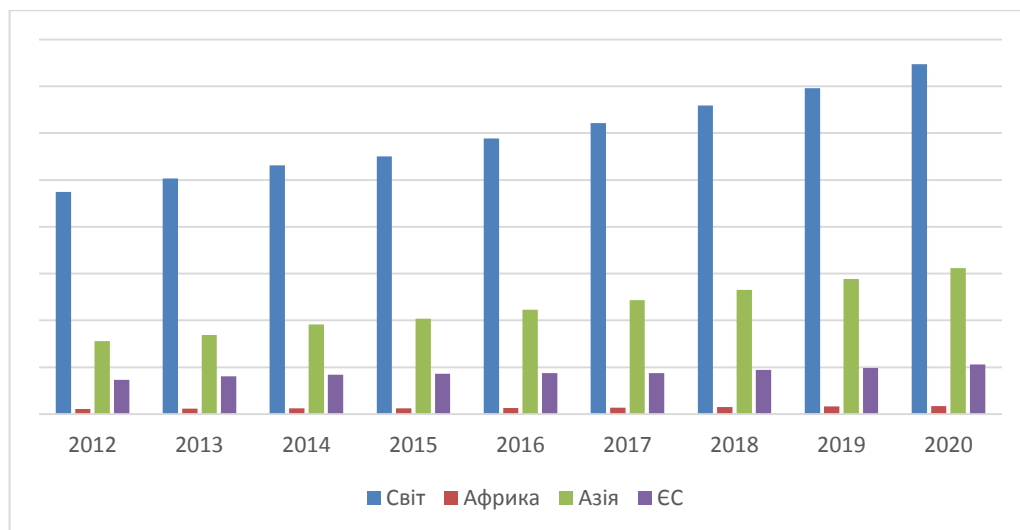
**Рисунок 2 - Світова чиста генеруюча потужність електростанцій та інших об'єктів, що генерують електроенергію з використанням відновлюваних джерел енергії за видами RGE (CAP), 2012–2021 рр.**

*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.

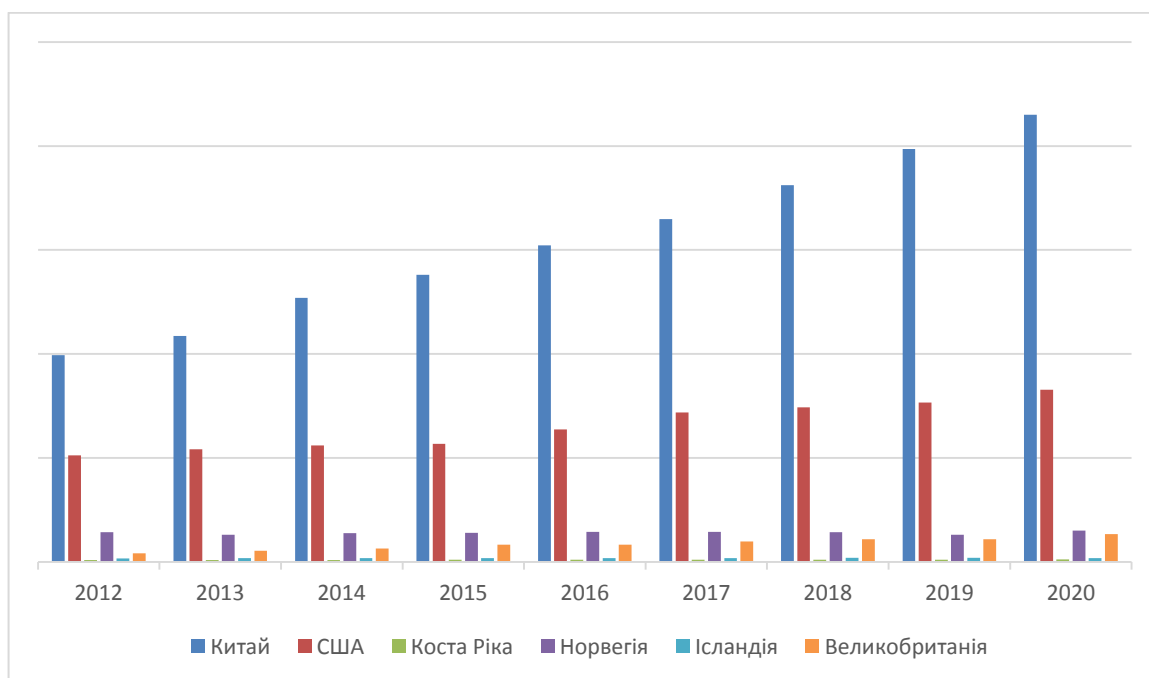
Співробітництво держав на міжнародному рівні для досягнення цілей ЦСР щодо доступу населення до чистої енергії, а також зменшення забруднення в усьому світі, спонукало країни та регіони інвестувати в нові технології для генерації енергії з екологічно чистих джерел, що зрештою призвело до ситуації, представленої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

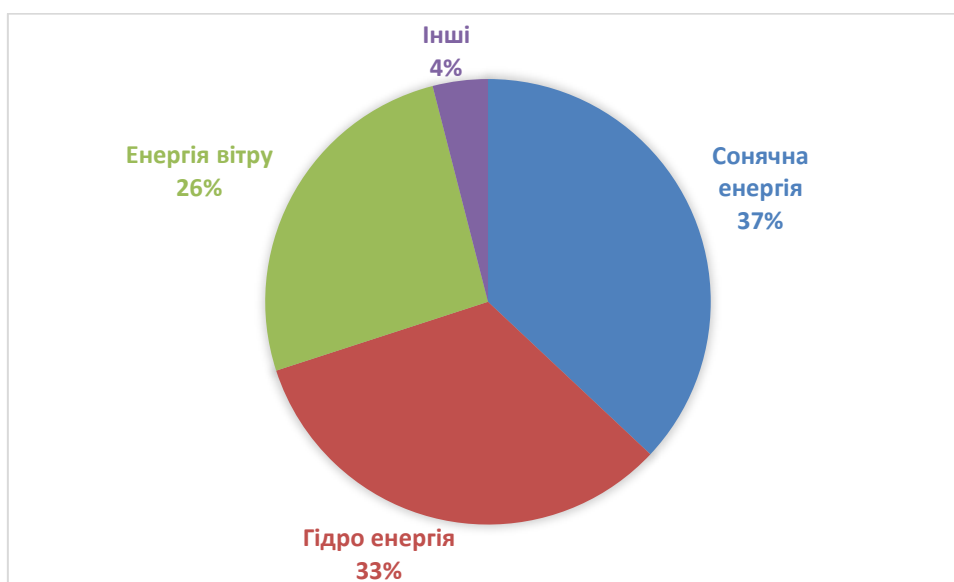
Відповідно до аналізу загальної кількості електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії по всьому світу в 2020 році, очевидно, що відновлювана гідроенергетика відповідає за близько 59% цієї загальної кількості, за якою йдуть інші форми енергії, наприклад вітрової, сонячної, біоенергії, геотермальної 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 GWt. На відновлювану гідроенергію та енергію вітру припадає більша частина решти загальної ємності - 1 268 GWt і 1 017 GWt відповідно.



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

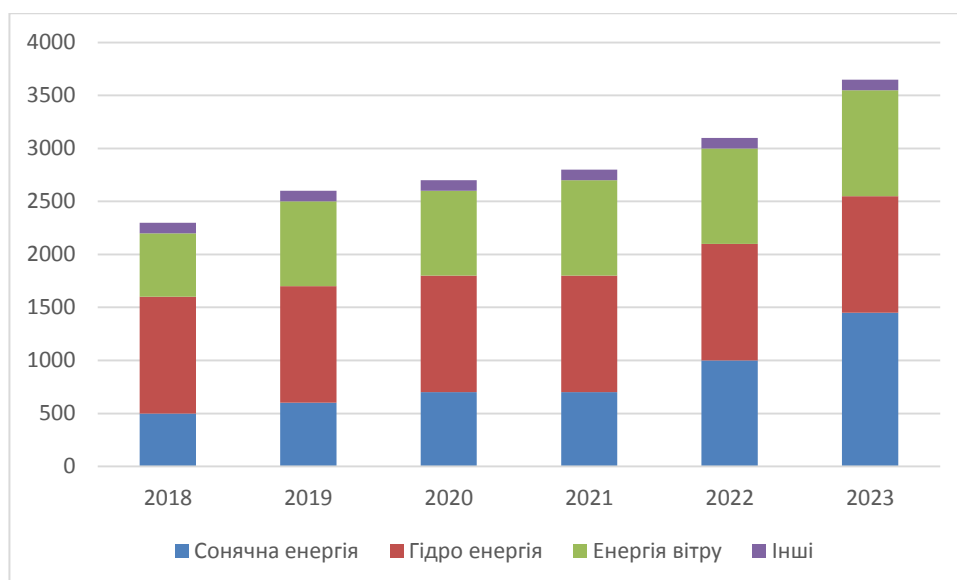
*Джерело: адаптовано автором за даними [3]*

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

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

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

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.

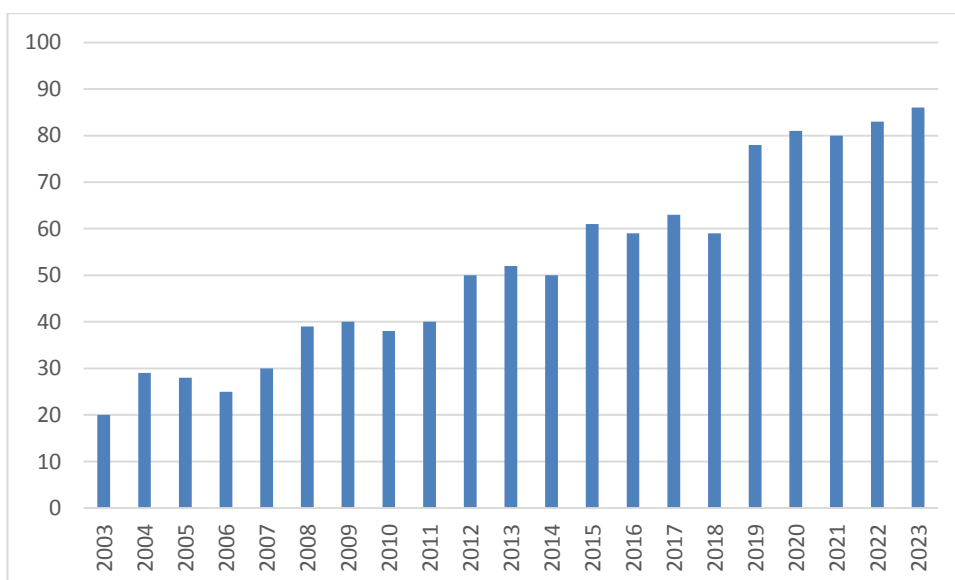


Рисунок 6 - Відновлювана частка щорічного збільшення потужності електроенергії, %

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 Йозефа 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.

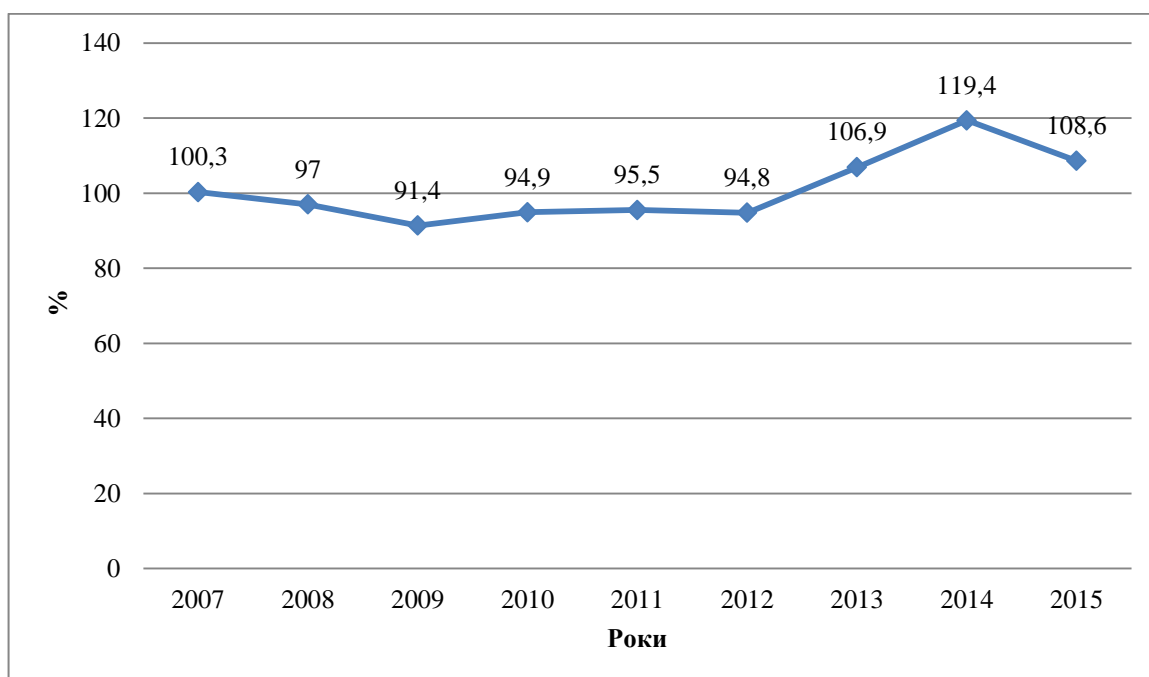
Проведена реформа включає в себе низку обмежень. Вона обмежує право купівлі землі сільськогосподарського призначення (більше 1 гектару) виключно фермерами, які відповідають таким вимогам: мають освіту пов'язану із сільським або лісовим

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.

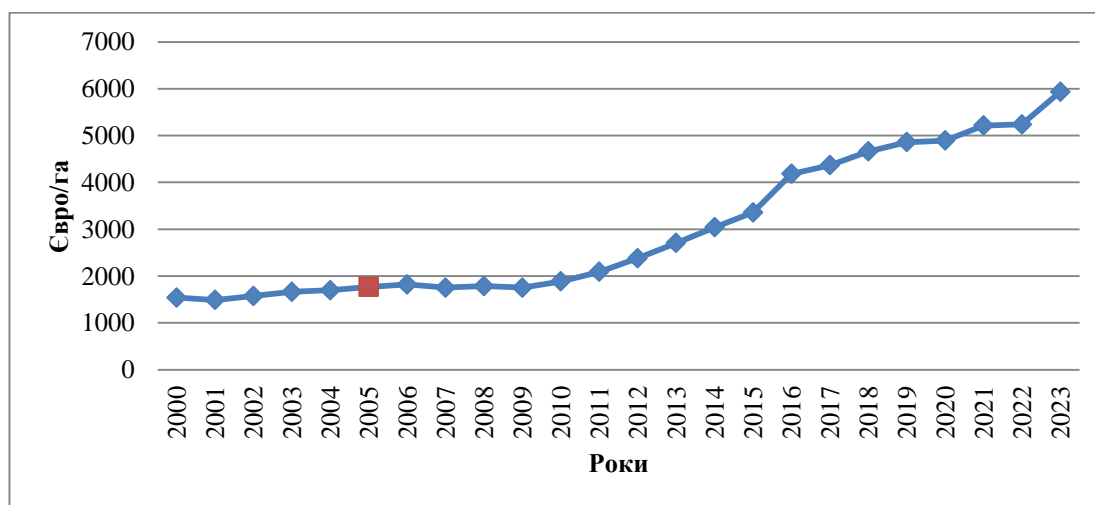


Рисунок 2 – Фактор вступу до ЄС у вартості земель с/г призначення в Угорщині, 2000 – 2023 рр.

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 трансформувалася, 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-tamogatasy-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 fejk 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

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.).