

ISSN 1817-3772



# ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2023

№ 1(71)

Київ – Полтава

# Економічний вісник Донбасу Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал № 1 (71) 2023

Заснований у 2004 році

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 14442-3413 ПР видано Міністерством юстиції України 14.08.2008 року, перереєстрований 20.02.2020 року – Свідоцтво КВ №24385-14225 ПР.

Журнал внесений до переліку наукових фахових видань України (економічні науки) Постановою Президії ВАК України від 14 жовтня 2009 р. № 1-05/4. Наказом МОН України від 14 травня 2020 року № 627 (Додаток 2) журнал включено до категорії «Б».

*Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад*

Інституту економіки промисловості НАН України (протокол № 3 від 15.03.2023 р.)

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 9 від 31.03.2023 р.)

Журнал індексується українською загальнодержавною реферативною базою даних "Україніка наукова"

(угода про інформаційну співпрацю №30-05 від 30.03.2005 р.).

Видання індексується вільно доступною системою GoogleScholar.

У 2016 році журнал включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія).

Статті видання індексуються в наукометричній базі IndexCopernicus (Польща) з 2015 р.

## Засновники:

Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка",  
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

## Міжнародна наукова рада

Голова Ради – Амоша О. І., академік НАН України, доктор економічних наук, професор,  
почесний директор Інституту економіки промисловості НАН України (Україна);

Пономаренко В. С., доктор економічних наук, професор, ректор Харківського національного  
економічного університету ім. С. Кузнеця (Україна);

Иван Марчевски, PhD (Economics), доцент, професор Господарської академії ім. Д. А. Ценова (Болгарія);

Краузе Г., DrHab (Technique), президент Міжнародного центру науки і техніки (Німеччина);

Хагеманн Н., PhD (Economics), Центр дослідження навколишнього середовища ім. Гельмгольца (Німеччина);

Данило Лучес, PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);

Богдан Надолу, PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);

Кушнірович Н. О., PhD (Economics), доцент, Академічний центр Руппін (Ізраїль);

Столяров В. Ф., доктор економічних наук, професор, Інститут фізичної економіки ім. С. А. Подолинського (Україна)

## Редакційна колегія:

### Головний редактор

Трушкіна Н. В., кандидат економічних наук

### Заступник головного редактора

Чеботарьов В. А., доктор економічних наук, професор

### Відповідальний секретар

Чеботарьова Н. М., кандидат економічних наук, доцент

### Члени колегії:

Александров І. О., доктор економічних наук, професор

Булеєв І. П., доктор економічних наук, професор

Глінковська-Краузе Б., DrHab (Management), доцент, Лодзький університет (Лодзь, Республіка Польща);

Джвігол Х., DrHab (Economics), професор, Сілезький технологічний університет (Глівіце, Республіка Польща);

Драчук Ю. З., доктор економічних наук, професор

Дубницький В. І., доктор економічних наук, професор

Квілінський О., доктор економічних наук, професор, Лондонська академія науки і бізнесу (Лондон, Англія)

Колосов А. М., доктор економічних наук, професор

Ляшенко В. І., доктор економічних наук, професор

Макогон Ю. В., доктор економічних наук, професор

Омельяненко В. А., доктор економічних наук, доцент

Осадча Н. В., доктор економічних наук, доцент

Пушак Я. Я., доктор економічних наук, професор

Хандій О. О., доктор економічних наук, професор

Чеботарьов С. В., кандидат економічних наук

Шевцова Г. З., доктор економічних наук, доцент

*Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.*

*Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.*

E-mail: slaval.aenu@gmail.com  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evd/index.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/index.html)  
<http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd>  
<http://www.evd-journal.org/>

© Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, 2023

© ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2023

© Акіндєєв Д. В., Ляшенко В. І., дизайн обкладинки, 2023

# ЗМІСТ

## НАУКОВІ СТАТТІ

### Менеджмент

1. **Поважний О. С., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю. В.** Особливості управління проектними витратами ..... 4
2. **Болотіна Є. В., Шубна О. В., Сміщенко О. Д., Омельницька І. А.** Політологічні аспекти публічного управління та адміністрування в умовах здійснення децентралізації влади та євроінтеграції в Україні ..... 11

### Менеджмент персоналу

3. **Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А.** Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні ..... 18

### Відновлення економіки

4. **Панькова О. В., Касперович О. Ю.** Сфера праці та зайнятості України в умовах війни: стан, проблеми, динаміка змін у контексті повоєнного відновлення ..... 26
5. **Драчук Ю. З., Яворська М. К., Зеркаль А. В.** Аспекти розвитку нової енергетичної стратегії в Україні: європейський досвід використання розподіленої генерації ..... 36
6. **Христенко Л. М., Ткаченко М. В.** Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання ..... 47
7. **Микитенко В. В., Бондар-Підгурська О. В.** Напрями повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання ..... 55
8. **Підоричева І. Ю., Ліщук О. В.** Актуальні напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів у контексті сучасної та повоєнної відбудови України ..... 66
9. **Лазаренко Д. О., Ляшенко В. І., Уткін В. П.** Структурні моделі циркулярних біоенергетичних кластерів ..... 80
10. **Антонюк В. П.** Донбас в горнілі війни: чи буде людський потенціал для відновлення регіону ..... 87
11. **Горбатюк Л. М., Чеботарьов Є. В.** Вихідні засади державного регулювання повоєнного розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів ..... 98

### ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

12. **Білопольський М. Г.** Україна – вчора, сьогодні та на шляху до відродження ..... 106

**О. С. Поважний,**

*доктор економічних наук, професор, ректор,*  
ORCID 0000-0002-9343-7556,

**О. В. Латишева,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0001-6626-1420,  
e-mail: kramalena1970@gmail.com,

**К. Є. Мойсеєнко,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0003-1915-7326,

**Ю. В. Чуприна,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0009-0001-1852-8503,

*ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ ВИТРАТАМИ

**Постановка проблеми.** У сучасному світі управління проектами є необхідністю для бізнесу та галузей, пов'язаних з розробкою продукту чи послуги. Контроль за витратами проекту є однією з найважливіших задач управління проектом, оскільки нездійснення контролю може призвести до зростання витрат та порушення термінів виконання проекту.

Проектні витрати – це витрати, що виникають під час виконання проекту. Це можуть бути витрати на матеріали, обладнання, послуги, оплату праці, а також витрати на управління проектом, планування, моніторинг і контроль. Проектні витрати є ключовим елементом управління проектами, оскільки їх ефективне управління дозволяє досягнути поставлених цілей проекту та зберегти фінансові ресурси. Важливо планувати та контролювати проектні витрати на кожному етапі проекту, щоб уникнути перевищення бюджету та забезпечити успішне виконання проекту [1-3].

Управління проектними витратами – це процес планування, оцінки, аналізу та контролю витрат, що виникають під час виконання проекту. Його метою є забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей проекту в рамках бюджету. Управління проектними витратами включає в себе планування бюджету, розподіл витрат, контроль витрат та звітність [4-12].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць вітчизняних та закордонних авторів [1-12], зокрема В. Кравчук, І. Шостак [1], S. Sabahi [3], L. Crawford, D. Pollack [3] та ін. [4-11], дозволяє констатувати, що існує певна база

напрацьовань щодо управління проектними витратами та методології визначення вартості проєктів, включаючи використання різних інструментів для управління витратами як обов'язкових складових проєктного менеджменту.

Із врахуванням сучасних трендів розвитку інструментарію проєктного менеджменту науковці та фахівці-практики з проєктного менеджменту [1-12] досліджують найкращі практики та помилки управління витратами проєктів, включаючи методи планування бюджету проєкту, відстеження і контролю витрат, розглядають інструментарій моделювання та діджиталізації процесу бюджетування, що дозволяє встановлювати вплив витрат на фінансові показники проєктів та своєчасно корегувати процеси та впроваджувати необхідні заходи для запобігання проблем.

Проведений аналіз наукових праць українських та закордонних фахівців [1-12] дозволив встановити, що незважаючи на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [1-12] не вирішеним питанням в українських реаліях залишається питання уникнення ризику перевищення витрат від плану бюджетів програм та проєктів з врахуванням існуючого економічного стану в країні, складних умов функціонування бізнесу та викликів воєнного стану. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії поствоєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

**Метою статті** є визначення суті та інструментарію управління витратами проєктів згідно методології сучасного проєкт менеджменту.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Згідно з рекомендацією Project Management Institute (PMI, США) в останньому, опублікованому в 2021 році, сьомому виданні Настанови до зводу знань з управління проектами «Project Management Body of Knowledge – PMBOK (2021)» [4], управління витратами проекту складається з наступних етапів:

1) планування витрат. На цьому етапі проектний менеджер повинен визначити ресурси, необхідні для виконання проекту, та скласти бюджет проекту. Для цього необхідно визначити всі стадії проекту та розподілити кошти між ними;

2) оцінка витрат. На цьому етапі проектний менеджер повинен оцінити витрати на кожну стадію проекту, включаючи витрати на матеріали, роботу та інші ресурси. Для цього можна використовувати різні методи, такі як методи розрахунку вартості, методи порівняння та інші;

3) контроль витрат. На цьому етапі проектний менеджер повинен відстежувати витрати проекту та порівнювати їх з планованим бюджетом. Якщо витрати перевищують бюджет, необхідно вжити заходів для зменшення витрат;

4) підготовка звіту про рівень та динаміку витрат. На цьому етапі проектний менеджер повинен звітувати про витрати проекту перед керівництвом та іншими зацікавленими сторонами. Для цього можна використовувати різні засоби, такі як звіти, презентації та інші [4].

Варто констатувати, що управління витратами проекту відіграє важливу роль у забезпеченні успіху проекту. Дотримання рекомендацій PMI гайда PMBOK-2021 дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та зменшення ризику перевищення бюджету проекту. Отже, використання рекомендацій PMI гайда PMBOK-2021 є важливим кроком для успішного управління витратами проекту.

Проведений аналіз наукових праць [1-12] дозволяє виокремити такий сучасний інструментарій управління витратами проекту, що включає в себе різні методи та техніки, які допомагають планувати, контролювати, оптимізувати витрати проекту та забезпечувати ефективне використання всіх проектних ресурсів:

1. Розробка (планування) бюджету проекту – це процес, який дозволяє визначити загальний обсяг коштів, які будуть витрачені на проект завдяки плануванню витрат та їх контролю. Це допомагає встановити межі витрат та контролювати їх протягом усього проекту.

2. Методологія Earned Value Management (EVM) – це система управління, яка дозволяє відстежувати вартість робіт, виконаних на проекті, та порівнювати їх зі спланованими витратами. Це допомагає виявляти затримки та перевитрати в реальному часі та приймати вчасні корективи.

3. Методологія Lean Six Sigma – це методологія, що поєднує Lean та Six Sigma, що допомагає оптимізувати витрати ресурсів та знижувати ви-

трати на проекті шляхом виявлення та виправлення помилок та надлишків у процесах.

4. Використання програмного забезпечення для управління проектом, такого як Microsoft Project або Primavera P6, дозволяє відстежувати витрати та ресурси на проекті, стежити за графіком робіт та контролювати затримки.

5. Використання методу Value Engineering – це метод, що полягає в знаходженні способів зниження витрат на проекті, не знижуючи якості або продуктивності. Це може бути досягнуто за допомогою аналізу проекту на предмет виявлення надлишків та невикористаних можливостей.

6. Методологія Total Cost Management (TCM) – це комплексний підхід до управління витратами проекту, що включає в себе планування, контроль та аналіз витрат. TCM дозволяє виявляти можливості зниження витрат та оптимізувати використання ресурсів на проекті.

7. Методологія Activity-Based Costing (ABC) – це методологія, що полягає в аналізі витрат на різні етапи проекту та визначенні вартості кожної окремої дії. Це дозволяє точніше визначити витрати на проект та забезпечити ефективне використання ресурсів.

8. Методологія Cost-Benefit Analysis (CBA) – це методологія, що дозволяє порівнювати вартість проекту з його очікуваними користями. CBA допомагає визначити, чи є проект ефективним з фінансової точки зору та чи є його вартість виправданою.

9. Методологія Value Management (VM) – це методологія, що дозволяє забезпечити максимальну вартість проекту при мінімальних витратах. VM дозволяє зосередитися на ключових елементах проекту та забезпечити їх ефективне використання.

10. Методологія Target Costing – це методологія, що полягає в визначенні цільової вартості продукту та встановленні витрат, які необхідно здійснити для досягнення цієї цілі. Target Costing дозволяє зменшити витрати на проект шляхом планування та оптимізації витрат на кожному етапі проекту.

Якщо зупинитися більш детально на базових положеннях представленого інструментарію управління витратами проекту, то варто відмітити, що однією з ключових складових управління проектними витратами будь-якого методу та техніки є планування витрат, яке повинно бути зроблене на початковій стадії проекту, оскільки це дозволить визначити витрати, пов'язані зі здійсненням проекту, та зберегти бюджет під контролем протягом всього проекту [1].

Однак управління витратами повинно бути динамічним, оскільки витрати можуть змінюватись залежно від зміни умов і змінюватись впродовж життєвого циклу проекту [2].

Крім планування витрат, важливим елементом управління проектними витратами є *контроль витрат*, що повинен бути здійснюваний регулярно

для того, щоб вчасно виявляти будь-які відхилення від планованим бюджету. Для цього можуть використовуватись різноманітні інструменти, такі як звіти про витрати, етапні витратні звіти, порівняння фактичних витрат зі запланованими тощо. Важливо, щоб контроль витрат був системним і регулярним, щоб у разі виявлення відхилень від бюджету було можливо приймати своєчасні корективи та уникнути перевищення кошторису [1].

Одним із ефективних інструментів управління проектними витратами завдяки їх контролю є *використання методу Earned Value Management (EVM)* [1-3], що дозволяє досягнути поставлених цілей проекту та зберегти фінансові ресурси.

Цей метод базується на порівнянні фактичних витрат з планованими. За допомогою EVM можна визначити ступінь виконання проекту та впливати на його динаміку. Використання EVM може допомогти менеджеру проекту виявляти проблеми з контролем витрат та приймати вчасно рішення щодо їх вирішення. Цей метод дозволяє оцінювати стан виконання проекту за допомогою трьох показників: фактично виконаної роботи, запланованого обсягу робіт та фактичної вартості виконаних робіт. Використання методу Earned Value дозволяє зменшити ризик перевищення бюджету проекту, а також надає менеджеру проекту змогу зробити правильні корективи щодо витрат у разі будь-яких змін у проекті. Отже, цей метод дозволяє забезпечити точне відображення фактичного стану проекту щодо витрат, що дозволяє уникнути можливих фінансових ризиків [4-11].

Принцип роботи методу Earned Value полягає у порівнянні планових витрат з фактичними витратами і визначенні вартості виконаної роботи за допомогою формул (див. формула 1, формула 2).

Перша з цих формул (1) – це формула Cost Performance Index (CPI), яка визначає ефективність використання коштів на проекті, враховуючи вартість виконаної роботи та фактичні витрати. Друга формула (2) – формула Schedule Performance Index (SPI), визначає ефективність виконання робіт з урахуванням часового фактору:

Формула для обчислення Cost Performance Index (CPI) [5 - 8]:

$$CPI = EV / AC, \quad (1)$$

де CPI (Cost Performance Index – індекс ефективності використання коштів); EV – Earned Value (вартість виконаної роботи); AC – Actual Cost (фактичні витрати).

В формулі (1) значення  $CPI > 1$  вказує на те, що вартість виконаної роботи вища за фактичні витрати, що свідчить про ефективне використання коштів.

Значення  $CPI < 1$  вказує на те, що вартість виконаної роботи нижча за фактичні витрати, що свідчить про недофінансування проекту або неефективне використання коштів.

Формула Schedule Performance Index (SPI) визначає ефективність виконання робіт з урахуванням часового фактору та відображає відношення між фактичним прогресом виконання робіт і планованим графіком [5-8]:

$$SPI = EV / PV, \quad (2)$$

де: EV (Earned Value) – вартість виконаної роботи за фактичним прогресом; PV (Planned Value) – вартість робіт, які мали бути виконані за планом до дати оцінки.

Значення SPI більше 1 вказує на те, що проект відстає від графіка, а значення менше 1 – на попередність графіка виконання робіт. Значення SPI рівне 1 вказує на те, що роботи виконуються згідно з графіком [5-8].

Використання методу Earned Value дозволяє отримати повну інформацію про те, наскільки ефективно використовуються кошти та час на проекті, а також дозволяє вчасно виявляти будь-які проблеми і приймати відповідні корективи.

Отже, крім контролю витрат, важливим елементом управління проектними витратами є *раціональне використання ресурсів, їх планування, контроль, прогнозування (моделювання) та управління*. При плануванні витрат слід урахувувати, які ресурси будуть необхідні для виконання робіт, а також, яким чином ці ресурси будуть використовуватись. Наприклад, залучення працівників з різним рівнем кваліфікації може суттєво вплинути на витрати проекту. Якщо менеджер проекту розуміє це, він може планувати роботу таким чином, щоб максимально ефективно використовувати робочий час кожного працівника і не перевищувати бюджет проекту. Крім того, важливим елементом управління проектними витратами є контроль ресурсів. Управління ресурсами включає в себе ефективне використання людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів на кожній стадії проекту. Контроль ресурсів дозволяє вчасно виявляти та усувати будь-які відхилення від планованих витрат та ресурсів, що дозволяє підтримувати бюджет проекту під контролем та уникати фінансових втрат.

Також до ефективних методів управління проектними витратами можна віднести використання інформаційних технологій управління проектами, зокрема, програмного забезпечення для планування та контролю витрат. На сьогодні існує багато різноманітних програм діджиталізації бізнес-процесів та проектів (Microsoft Project, GanttProject, Primavera P6, Asana, Trello та інші), які можуть бути використані для управління витратами на проект, що дозволяє ефективно контролювати та моніторити витрати на проект. Один з найпоширеніших інструментів для планування та контролювання витрат – Microsoft Project. Ця програма дозволяє створювати розклади проектів, визначати критичні шляхи, відстежувати виконання завдань та контролювати витрати. Програми Primavera P6, Asana,

Trello також дозволяють ефективно управляти витратами на проєкт та планувати витрати на різних етапах проєкту.

Пропонується розглянути приклад управління витратами проєкту, коли за допомогою використання Microsoft Project було проведено планування проєкту, розраховано та заплановано бюджет, де визначено планову вартість робіт, намічено їхні строки виконання. Цей проєкт планувалося закінчити через рік з загальною плановою вартістю 1 млн грн. Під час реалізації проєкту виявилось, що деякі роботи затрималися, що призвело до збільшення витрат на оплату праці. Проте були виявлені деякі можливості зменшення витрат, зокрема, були знайдені більш ефективні способи виконання робіт, що знизило кількість витрачених ресурсів. За допомогою додатково застосованого методу Earned Value було проконтрольовано час та витрати робіт проєкту, встановлено фактичні витрати та їх відхилення від планових, своєчасно прогнозовані додаткові витрати. Виявилось, що на кінець 6 місяців вартість виконаних робіт становила 0,5 млн грн, що відповідає плану на 50%. Згідно з планом на цей мо-

мент мав бути виконаний 50% проєкту та планова вартість виконаних робіт повинна була складати 50% від загальної планової вартості проєкту, тобто 0,5 млн грн. Отже, на кінець 6 місяців проєкт виконується з витратами, які відповідають плану.

Варто використовувати інші методи для управління витратами проєкту, наприклад метод "5W 1H" (див. таблицю) як один зі способів системного аналізу, який дає змогу отримати повну картину того, що відбувається, ставлячи серію запитань, що починаються зі слів на англійську букву "W" та одне на "H". Також доцільно використовувати метод Ісікави (діаграму "риб'ячий скелет") для визначення причини зміщення фактичних показників від планових та виявлення причин проблем (див. рисунок).

Наведемо приклад використання цих методів для умовного ІТ-проєкту створення електронного деканату університету тоді, коли потрібно встановити першопричину затримки релізу (зміщення дедлайну на два тижні). В дуже спрощеному вигляді результат використання цих методів може бути представлено в зручних формах візуалізації (див. таблицю та рисунок).

Таблиця

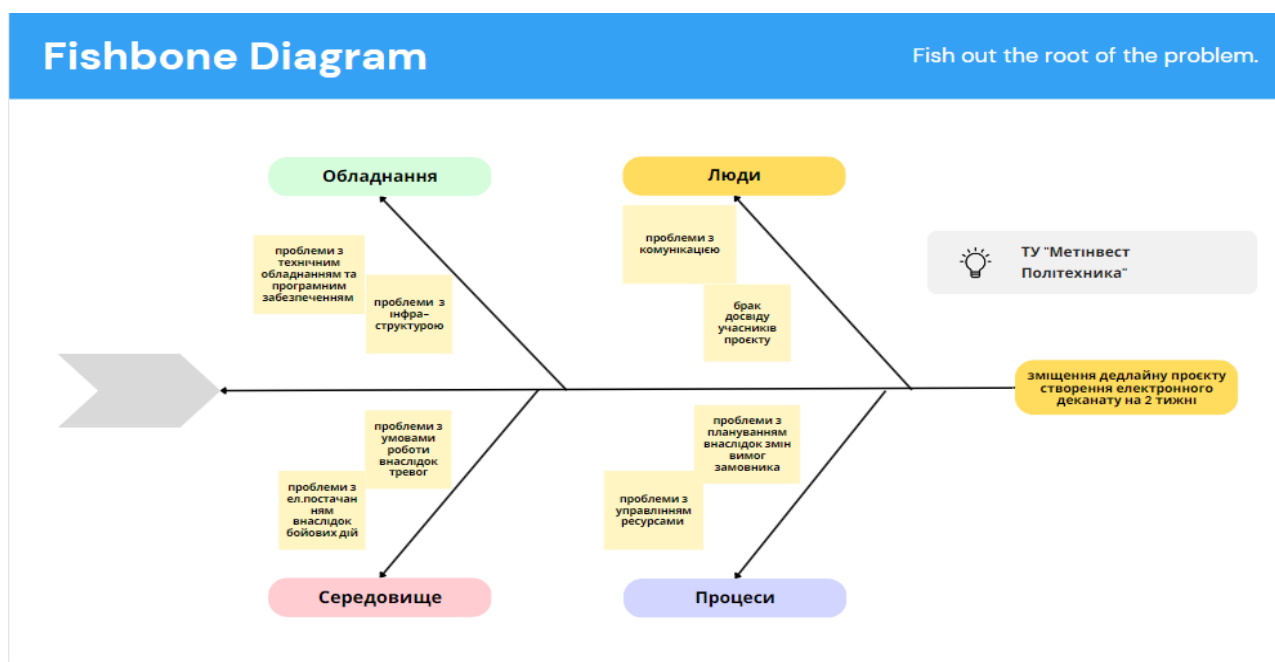
**Метод "5W" для аналізу причини зміщення дедлайну ІТ проєкту на 2 тижня**

"5W 1H"	Пояснення/рекомендація
1. What happened? – Що сталося?	Дедлайн ІТ проєкту було зміщено на 2 тижні
2. Who was involved? – Хто був причетний до цього?	Усі члени команди розробки, включно з РМ проєкту, були замішані в цьому процесі та рішенні
3. When did it happen? – Коли це сталося?	Зсув дедлайну стався на деякому етапі проєкту, коли стало зрозуміло, що початкового терміну не може бути дотримано
4. Why did it happen? – Чому це сталося?	Причиною зміщення дедлайну могли бути зміни у вимогах замовника, проблеми в команді (в комунікації, конфлікти, саботаж), технічні складнощі або нестача ресурсів
5. How can it be prevented in the future? – Як цьому можна запобігти в майбутньому?	Щоб уникнути зміщення дедлайну в майбутніх проєктах, команда розроблення може поліпшити процес планування та контролю, переконатися, що ресурси достатні, і встановити механізми для швидкого виявлення та розв'язання проблем

Для створення діаграми Ісікави спочатку визначимо проблему – це зміщення дедлайну на 2 тижні. Потім ми повинні визначити категорії, які будуть використовуватися для групування потенційних причин і використаємо такі категорії як: «Люди», «Процеси», «Обладнання», «Матеріали», «Середовище». Далі, починаємо будувати діаграму, додаючи потенційні причини до кожної категорії. Наприклад, у категорії «Люди» ми можемо додати проблеми з комунікацією або брак досвіду учасників проєкту в нашому ІТ-проєкті створення електронного деканату університету. У категорії «Процеси» ми можемо додати проблеми з плануванням, управлінням ресурсами або змінами вимог замовника. У категорії «Обладнання» ми можемо додати проблеми з технічним обладнанням, програмним за-

безпеченням або інфраструктурою. У категорії «Матеріали» ми можемо додати проблеми з нестачею матеріалів або недостатнім доступом до них. У категорії «Середовище» ми можемо додати проблеми з умовами роботи, наприклад, з умовами війни та ситуацією в країні. Коли ми завершимо побудову діаграми Ісікави, ми зможемо побачити, які категорії містять більше потенційних причин. Таким чином, ми зможемо дізнатися, які проблеми потрібно розв'язувати насамперед.

Додаткове використання в цьому проєкті (див. рисунок) методології Earned Value Management (EVM) дозволить відстежувати вартість робіт проєкту, порівнювати їх зі спланованими витратами. Це допоможе виявляти затримки та перевитрати в реальному часі та приймати вчасні корегувальні заходи.



**Рисунок. Діаграма Ісікави для визначення причин зміщення дедлайну на 2 тижні**  
(побудовано авторами з використанням платформи графічних шаблонів «Canva»,  
URL: [https://www.canva.com/design/DAFhq8lYrTk/XGOZ77KH\\_MYGSeO49u4FVg/edit](https://www.canva.com/design/DAFhq8lYrTk/XGOZ77KH_MYGSeO49u4FVg/edit))

Крім того, варто розглянути основні помилки, які можуть виникнути під час управління проектними витратами. Деякі з найбільш поширених помилок та способи їх запобігання описані нижче:

1. Недостатнє планування бюджету може призвести до перевищення витрат та порушення графіку виконання проекту. Щоб запобігти цій помилці, необхідно ретельно проаналізувати всі витрати та скласти детальний бюджет на кожен етап проекту.

2. Недостатній контроль та моніторинг витрат. Недостатній контроль витрат може призвести до невідповідності фактичних витрат планованим бюджетам та порушення графіку виконання проекту. Щоб запобігти цій помилці, необхідно вести детальний облік витрат на кожному етапі проекту та періодично порівнювати фактичні витрати з планованим бюджетом. Недостатній моніторинг витрат може призвести до затримок у виконанні проекту та перевищення бюджету. Щоб запобігти цій помилці, необхідно регулярно моніторити витрати та порівнювати їх з планованим бюджетом по всім віхам проекту.

3. Неправильне оцінювання ризиків, що може призвести до неочікуваних витрат та затримок у виконанні проекту. Щоб запобігти цій помилці, необхідно ретельно проаналізувати всі можливі ризики та включити їх у планування бюджету.

4. Неправильний підхід до управління витратами, що може призвести до неефективного використання ресурсів та порушення графіку виконання проекту. Щоб запобігти цій помилці, необхідно використовувати ефективні методи управління витратами, такі як Lean Six Sigma, Total Cost Management,

Activity-Based Costing, Cost-Benefit Analysis, Value Management, Target Costing тощо.

Таким чином, щоб уникнути цих помилок та забезпечити ефективне управління проектними витратами, необхідно ретельно планувати бюджет, контролювати витрати, оцінювати ризики, моніторити витрати та використовувати ефективні методи управління витратами. Крім того, важливо пам'ятати про необхідність регулярного оновлення (перегляду, корегування) бюджету, моніторингу та аналізу відхилень витрат від плану, щоб вчасно виявляти потенційні проблеми та приймати заходи для їх усунення.

Бюджетування проекту може бути складним і вимагати багато зусиль, але неправильне його виконання може призвести до серйозних наслідків для успішності проекту. Ось деякі з основних помилок бюджетування проекту: недостатнє дослідження факторів впливу та недоліки прогнозування можуть призвести до неправильної оцінки загальних витрат на проект (можливо не враховано деякі фактори, такі як зміни ринкових цін, зміна валютних курсів, вартості ресурсів, інфляція, не врахування можливих змін в технології, інші фактори та ризики, такі як зміни в термінах, обсязі робіт проекту); недостатня увага можливостям мінімізації витрат (можливо не враховано можливості економії на витратах, такі як використання більш ефективних технологій або зменшення витрат на матеріали); недооцінка труднощів та можливих змін (недостатній ресурсний потенціал, кваліфікаційний рівень команди або труднощі зі збором даних, не враховано зміни на ринку або технології, опір змінам) та ін. фактори. Ці помилки можуть призвести до неправильної оцінки



вартості проекту, що може призвести до перевищення бюджету, затримок в графіку виконання проекту та недосягнення цілей проекту. Щоб уникнути цих помилок, необхідно ретельно досліджувати всі аспекти проекту та ретельно оцінювати витрати та затрати на проєкт.

**Висновки.** Отже, ефективне планування витрат, контроль за використанням ресурсів та використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяють зменшити ризики перевищення бюджету та забезпечити успішне завершення проєкту вчасно та в межах бюджету. Розуміння особливостей управління проєктними витратами як одна з найважливіших складових проєктного менеджменту є надзвичайно важливим для керівників та всіх членів команди проєктів. Результати проведеного нами дослідження особливостей існуючого інструментарію управління проєктними витратами,

трендів його розвитку та використання сучасним бізнесом, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Управління проєктними витратами є важливою складовою успішного виконання проєктів та досягнення поставлених цілей. Важливість ефективного управління проєктними витратами підкреслюється тим, що недооцінка витрат часто призводить до перевищення бюджету та затримок у виконанні проєкту.

2. Основні етапи управління проєктними витратами включають планування, контроль та моніторинг витрат на різних етапах проєкту.

3. Використання сучасного інструментарію управління проєктними витратами, діджиталізації цього процесу дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати відповідні заходи для їх вирішення.

#### Література

1. Кравчук В., Шостак І. Управління проєктами: практичний підхід: посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 416 с.
2. Crawford L. and Pollack D. Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35, Issue 6. P. 1166-1175.
3. Sabahi S. Project cost management and cost engineering. *International Journal of Engineering Science and Computing*. 2021. Vol. 11, Issue 5. P 16311-16315.
4. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами «Project Management Body of Knowledge – PMBOK» / переклад з англ. Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення 20.12.2022).
5. Blocher E., Stout D., Juras P., Cokins G. Cost Management: A Strategic Emphasis. 8th Edition. Publisher: McGraw Hill, 2019. 976 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/16717/1/59.Edward%20J.%20Blocher.pdf> (дата звернення 10.11.2022).
6. Rad P. F., and Levin G. (2018). Project Costing: Tools and Techniques. 2nd Edition. Publisher: CRC Press. 302 p.
7. Rad P. F. (2019). Project Cost Estimating and Management. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers. 136 p.
8. Piper M. (2021). Cost Estimating for the Handyman Business. LULU Publishers. 128 p.
9. Cohn M. (2019). Agile Estimating and Planning. 2nd Edition. Pearson Publishers. 368 p.
10. Middleton C. and Evans E. Project Budgeting and Financial Management. Business Expert Press, 2020. 180 p.
11. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. 3rd Edition. Wiley Publishers, 2020. 448 p.
12. Ali S. and Khan M. Cost management in project management: a literature review. *Journal of Engineering Science and Technology Review*. 2020. Vol. 13. Iss. 2. P 61-67. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348843581\\_Effective\\_Cost\\_Management\\_in\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/348843581_Effective_Cost_Management_in_Project_Management) (дата звернення 10.11.2022).

#### References

1. Kravchuk, V., Shostak, I. (2019). Upravlinnia proiektamy: praktychnyi pidkhid [Project management: practical approach: manual]. Kyiv, Center for Educational Literature. 416 p. [in Ukrainian].
2. Crawford, L. and Pollack, D. (2017). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, Issue 6, pp. 1166-1175.
3. Sabahi, S. (2021). Project cost management and cost engineering. *International Journal of Engineering Science and Computing*, Vol. 11, Issue 5, pp. 16311-16315.
4. Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy «Project Management Body of Knowledge – PMBOK» [The project management standard and the Guide to the project management body of knowledge "Project Management Body of Knowledge - PMBOK"]. (2021). Transl. from English. 7th edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 370 p. [in Ukrainian].
5. Blocher, E., Stout, D., Juras, P., Cokins, G. (2019). Cost Management: A Strategic Emphasis. 8th Edition. Publisher: McGraw Hill, 2019. 976 p. Retrieved from <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/16717/1/59.Edward%20J.%20Blocher.pdf>.
6. Rad, P. F., and Levin, G. (2018). Project Costing: Tools and Techniques. 2nd Edition. Publisher: CRC Press. 302 p.
7. Rad, P. F. (2019). Project Cost Estimating and Management. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers. 136 p.
8. Piper, M. (2021). Cost Estimating for the Handyman Business. LULU Publishers. 128 p.
9. Cohn, M. (2019). Agile Estimating and Planning. 2nd Edition. Pearson Publishers. 368 p.
10. Middleton, C. and Evans, E. (2020). Project Budgeting and Financial Management. Business Expert Press. 180 p.
11. Kerzner, H. (2020). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. 3rd Edition. Wiley Publishers. 448 p.
12. Ali, S. and Khan, M. (2020). Cost management in project management: a literature review. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, Vol. 13. Iss. 2, pp. 61-67. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/348843581\\_Effective\\_Cost\\_Management\\_in\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/348843581_Effective_Cost_Management_in_Project_Management).

**Поважний О. С., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю. В. Особливості управління проєктними витратами**

У статті визначено особливості управління проєктними витратами, надано приклади використання інструментарію управління витратами проєкту.

Обґрунтовано, що розуміння особливостей управління проєктними витратами є надзвичайно важливим для керівників проєктів. Доведено, що використання сучасного інструментарію управління проєктними витратами є важливою складовою успішного виконання проєктів та досягнення поставлених цілей. Встановлено, що необхідно ретельно планувати, моніторити та контролювати витрати на різних етапах проєкту, використовуючи сучасні інструменти та методи управління витратами ресурсів, а саме Lean Six Sigma, Total Cost Management, Activity-Based Costing, Cost-Benefit Analysis, Value Management, Target Costing тощо, а також використовувати сучасні програми діджиталізації проєктів (Microsoft Project, GanttProject, Primavera P6, Asana, Trello та інші), які можуть бути використані для управління витратами на проєкт, що дозволяє ефективно контролювати та моніторити витрати на проєкт.

В статті наведено приклади помилок, які можуть призвести до неправильної оцінки вартості проєкту, що може призвести до перевищення бюджету, затримок в графіку виконання проєкту та недосягнення цілей проєкту. Встановлено, що до основних помилок при плануванні бюджету проєкту можуть бути: недостатнє дослідження факторів впливу та недоліки прогнозування може призвести до неправильної оцінки загальних витрат на проєкт (можливо не враховано деякі фактори, такі як зміни ринкових цін, зміна валютних курсів, вартості ресурсів, інфляція, не врахування можливих змін в технології, інші фактори та ризики, такі як зміни в термінах, обсязі робіт проєкту); недостатня увага можливостям мінімізації витрат (можливо не враховано можливості економії на витратах, такі як використання більш ефективних технологій або зменшення витрат на матеріали); недооцінка труднощів та можливих змін (недостатній ресурсний потенціал, кваліфікаційний рівень команди або труднощі зі збором даних, не враховано зміни на ринку або технології, опір змінам) та ін. фактори.

Доведено, що використання сучасного інструментарію управління проєктними витратами дозволить підвищити ефективність управління витратами та досягти успіху в реалізації проєкту.

*Ключові слова:* проєктні витрати, управління проєктними витратами, планування витрат, контроль витрат, моніторинг витрат, бюджетування, інструментарій управління витратами, Lean Six Sigma, Total Cost Management, Activity-Based Costing, Cost-Benefit Analysis, Value Management, Target Costing.

**Povazhnyi O., Latysheva O., Moiseienko K., Chupryna Yu. Peculiarities of Project Cost Management**

The article defines the features of project cost management, provides examples of the use of project cost management tools.

It is substantiated that understanding the peculiarities of project cost management is extremely important for project managers. It is proved that the use of modern project cost management tools is an important component of successful project implementation and achievement of goals. It has been established that it is necessary to carefully plan, monitor, and control costs at different stages of the project using modern tools and methods of resource management, namely Lean Six Sigma, Total Cost Management, Activity-Based Costing, Cost-Benefit Analysis, Value Management, Target Costing, etc., as well as using modern project digitalization programs (Microsoft Project, GanttProject, Primavera P6, Asana, Trello, etc.) that can be used to manage project costs, which allows you to effectively control and monitor project costs.

The article provides examples of mistakes that can lead to an incorrect estimate of the project cost, which can lead to budget overruns, delays in the project schedule, and failure to achieve project goals. The article establishes that the main mistakes in planning the project budget may include: insufficient research of the factors of influence and forecasting shortcomings may lead to an incorrect assessment of the total project costs (some factors may not be taken into account, such as changes in market prices, changes in exchange rates, cost of resources, inflation, failure to take into account possible changes in technology, other factors and risks, such as changes in the timing, scope of the project); insufficient attention to cost minimisation opportunities (possibly not taking into account cost savings opportunities, such as the use of more efficient technologies or reduced material costs); underestimation of difficulties and possible changes (insufficient resource capacity, team qualifications or difficulties in collecting data, not taking into account changes in the market or technology, resistance to change) and other factors.

It is proved that the use of modern project cost management tools will increase the efficiency of cost management and achieve success in project implementation.

*Keywords:* project costs, project cost management, cost planning, cost control, cost monitoring, budgeting, cost management tools, Lean Six Sigma, Total Cost Management, Activity-Based Costing, Cost-Benefit Analysis, Value Management, Target Costing.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 23.01.2023

**Є. В. Болотіна,**

*кандидат філософських наук, доцент,  
ORCID 0000-0001-6939-3840,  
e-mail: taxiigle@gmail.com,*

**О. В. Шубна,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
e-mail: Shubnaalena@gmail.com,*

**О. Д. Сміщенко,**

*магістр,*

**І. А. Омельницька,**

*магістр,*

*ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»,  
м. Тернопіль*

## **ПОЛІТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Постановка проблеми.** Останні роки політична ситуація сьогодення надає чимало прикладів проблемних ситуацій у взаєминах між органами влади по лініях: центр – регіональний рівень, центр – місцевий рівень, регіональний рівень – місцевий рівень, місцевий уряд – локальний уряд, органи влади – приватний сектор, органи публічної влади – громадські організації, триади: органи публічної влади – приватний сектор – громадські організації, що вилилися в деяких випадках у відкриті конфлікти між різними інституціями та органами публічної влади. Відтак, забезпечення ефективної взаємодії в системі органів публічної влади є однією з основних проблем у процесі розвитку публічного управління в Україні, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень та обґрунтування пропозицій щодо її налагодження. Загальною причиною проблем та конфліктів є нерегульованість повноважень, відповідальності, різних засад здійснення компетенції відповідних структур. Усе це суттєво впливає на ефективність системи врядування в Україні. Діючі нормативні документи, зокрема, закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування», підзаконні акти не врегульовують існуючої проблеми. У Програмі діяльності Уряду України, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що затверджена Кабінетом Міністрів України, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» наголошено на пріоритетах широкої децентралізації публічної влади, що викликає суттєву перебудову існуючих зв'язків та потребу у налагодженні взаємодії в системі публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні існує ряд досліджень, спрямованих на вивчення феномену взаємозв'язків в урядовому механізмі – праці Т. Бодун, В. Борденюка, О. Ващенко, В. Дерещ, І. Дробуш, О. Євтушенка, І. Ісаєнко, А. Крусян, О. Радченка, О. Сушинського, А. Троян, О. Черкасс. Однак проблемні питання функціонування механізмів горизонтальної взаємодії в системі публічного управління, їх оптимізації в умовах проведення низки реформ, в них не знаходять свого відображення. Фактично, на периферії вітчизняних наукових та прикладних досліджень з державного управління знаходяться проблемні питання конкретизації розмежування повноважень, з урахуванням місцевої специфіки і механізмів горизонтальної взаємодії, причому не тільки між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, а й неурядовими організаціями, інститутами громадянського суспільства. Зважаючи на важливість реформи децентралізації, наявний перелік наукових статей охопив доволі широкий спектр питань, зокрема, це: політико-правові засади функціонування органів місцевого управління в умовах децентралізації (Ю. Ковбасюк, В. Могілевський, О. Нижник, О. Скрипнюк); аналіз зарубіжного досвіду здійснення аналогічних реформ та можливість його застосування в Україні (В. Гладій, В. Грובה, Б. Данилишин, В. Пилипів, М. Лендєл, А. Чиркін); фінансова децентралізація (Г. Даудова, Г. Бондар, Т. Куценко, Я. Сіренко, Ю. Набатова, Т. Ус); реформування місцевого самоврядування як інструмент політики євроінтеграції (В. Гладій, В. Колюх, П. Шляхтун); вибори в об'єднаних територіальних громадах (О. Вольський, С. Глизнер, О. Колесников, О. Крутій, К. Білоус).

**Метою статті** є аналіз політологічних аспектів публічного управління в умовах здійснення децентралізації влади та євроінтеграції в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Децентралізація передбачає великий ступінь самостійності громадянського суспільства, що взаємодіє з органами місцевого самоврядування, що на думку С. Куриця та В. Воробйова [1], здійснюється з метою: реалізації індивідуальних інтересів, що проявляється у внесенні конституційних поправок, пов'язаних із своєчасною модернізацією та реформуванням системи державного управління для приведення її у відповідність до нових життєвих реалій та рішень, прийнятих світовою спільнотою, а також забезпечення якості роботи каналів зворотного зв'язку від населення відповідної територіальної громади до відома влади; повідомлення влади про виникнення протиріч у суспільстві, у тому числі внаслідок рішень влади, завдяки чому державна адміністрація може своєчасно попередити переростання протиріч у проблеми та кризи; забезпечення вирішення більшої частини протиріч, що виникають на рівні життя та діяльності населення, не допускаючи виникнення криз. Відмінною рисою децентралізації є взаємини між органами місцевого самоврядування, які залишаються виборними та органами державної виконавчої влади та префекти, які призначаються та одночасно є представниками суб'єктів загальнодержавного рівня на відповідному територіальному окрузі. Вважається [2], що окремі функції та повноваження розділені між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, у скоєнні яких останні підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Таким чином, передбачено чинним законодавством України створення принципово нової адміністративно-територіальної засади для діяльності органів місцевого самоврядування та розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами державної виконавчої влади ставить на порядок денний питання дослідження взаємин депутата місцевої ради, як представницького органу місцевого самоврядування з органами державної влади, громадянським суспільством та виборцями свого виборчого округу, а також оцінювання ефективності взаємодії місцевих органів виконавчої влади із органами місцевого самоврядування.

У процесі децентралізації, запровадження нового адміністративно-територіального устрою і реформування територіальної організації влади на цих рівнях має відбутися докорінна зміна усієї системи зв'язків і взаємодій. Насамперед йдеться про принципово нову модель організаційно-функціональної структури публічної влади як сукупності державних органів і органів місцевого самоврядування в єдності їх функцій, повноважень і організаційних (вертикальних і горизонтальних) зв'язків, що покликана забезпечувати цілісний управлінський вплив на суспільну систему на регіональному і місцевому

рівнях. З огляду на проект Закону України «Про внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади» [3], а також на Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4] на концептуальному рівні нову організаційно-функціональну структуру представлено на рис. 1.

Як бачимо на рис. 1, у новій, децентралізованій моделі територіальної організації влади принципових змін набуває зміст діяльності органів місцевого самоврядування, на які лягає практично весь тягар соціально-економічного і культурного розвитку територій. Відтак змінюються і функції органів виконавчої влади загальної компетенції на даному рівні. За ними залишається нагляд за законністю діяльності органів місцевого самоврядування і контроль виконання останніми делегованих повноважень. Остаточний вердикт щодо законності чи незаконності, відповідності чи невідповідності актів органів місцевого самоврядування Конституції України покладається на адміністративні суди і Конституційний Суд України. За висновком Конституційного Суду і за поданням Президента України Верховна Рада України може прийняти рішення про дострокове припинення повноважень голови громади, відповідної ради і призначення позачергових виборів. Узгодження взаємодій суб'єктів управління регіональним розвитком і самих суб'єктів регіонального розвитку здійснюється на основі горизонтальних зв'язків. Префекти мають забезпечувати координацію діяльності територіальних структур ЦОВВ, їх взаємодію з органами місцевого самоврядування. За поданням ради об'єднаної територіальної громади Рада міністрів Автономної Республіки Крим, відповідна обласна державна адміністрація (префект) буде звертатися до Кабінету Міністрів України щодо надання відповідній громаді фінансової підтримки. Взаємодії в системі місцевого самоврядування будуть здійснюватися як по вертикалі, але – знизу вгору (делегування повноважень органам місцевого самоврядування вищого рівня), так і по горизонталі – об'єднання зусиль кількох громад для вирішення окремих, спільних для них проблем. Право територіальних громад об'єднувати на договірних засадах кошти місцевих бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій і створювати для цього відповідні органи і служби передбачене чинним Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Ст. 60, п. 3) [6]. Таку можливість належить передбачити і в новій редакції закону про місцеве самоврядування. Завершальний етап формування структури територіальної організації влади – юридичне закріплення функцій відповідних 24 органів у їх компетенції. В компетенції кожного органу має знайти відображення його місія, тобто підстава для створення даного органу, його призначення для реалізації політики держави щодо вирішення проблем суспільного розвитку, місце в організаційній структурі інституту



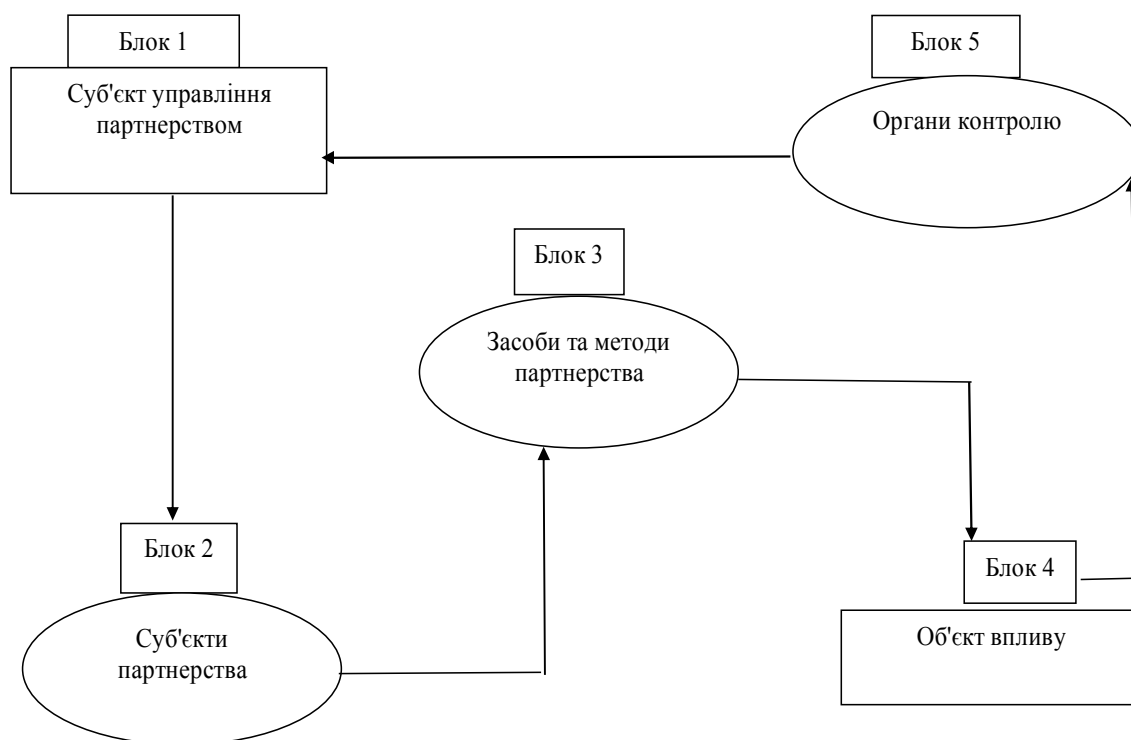
**Рис. 1. Концептуальна схема організаційно-функціональної структури децентралізованої моделі територіальної організації публічної влади**  
(сформовано авторами на основі джерела [5])

публічної влади. І має бути вичерпно описано набір його управлінських функцій. А також зміст і механізми його взаємодії по горизонталі з іншими органами публічної влади й інститутами громадянського суспільства.

Забезпечення ефективної взаємодії в системі органів публічної влади – одна з основних проблем у процесі розвитку публічного управління в Україні. Останні роки, політична ситуація сьогодення надали чимало прикладів проблемних ситуацій у взаєминах між органами влади по лініях: центр – регіональний рівень, центр – місцевий рівень, регіональний рівень – місцевий рівень, місцевий уряд – локальний уряд, органи влади – приватний сектор, органи публічної влади – громадські організації, тріади органи публічної влади – приватний сектор – громадські організації, що вилилися в деяких випадках у відкриті конфлікти між різними інституціями та органами публічної влади. Як показує аналіз, загальною причиною проблем та конфліктів є неврегульованість повноважень, відповідальності, різних основ здійснення компетенції відповідних структур. Усе це суттєво впливало на ефективність системи врядування в Україні. Зокрема, наразі вкрай важливим є дослідження проблемних питань конкретизації розмежування повноважень, з урахуванням місцевої специфіки і механізмів горизонтальної взаємодії, причому не тільки між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, а й неурядовими організаціями, бізнес-структурами, інститутами громадянського суспільства. З огляду на дедалі

зростаючу складність взаємовідносин суспільства, держави і бізнесу підходи до побудови працездатного механізму їх взаємодії необхідно шукати на основі створення конгруентної системи інтересів всіх трьох суб'єктів взаємодії, реалізуючи при цьому принципи їх взаємної соціальної відповідальності. Таким чином, рішення даної проблеми можливе лише на основі наступних фундаментальних принципів системного підходу до управління складними соціально-економічними системами: узгодженості системи інтересів всіх трьох суб'єктів взаємодії; їх взаємної соціальної відповідальності; партнерства; визнання в системній тріаді «суспільство – держава – бізнес» чільну роль суспільства і, отже, пріоритету суспільних цілей, тобто суспільства в цілому. На рис. 2 представлено механізм взаємодії бізнес-структур, органів влади і суспільства.

За такого підходу в механізмі взаємодії правомірно виділяють кілька блоків (рис. 2): блок 1 – суб'єкт (орган) управління взаємодією; блок 2 – сукупність суб'єктів взаємодії, тобто органів влади (самоврядування), бізнес-структур та організацій, що представляють інтереси жителів, які проживають на даній території; блок 3 є банком накопичення інформації про можливі способи, засоби і методи впливу суб'єктів на об'єкт управління, тобто проблемні ситуації; блок 4 включає в себе об'єкти впливу, тобто весь перелік найбільш гострих соціальних проблемних ситуацій територіального утворення; блок 5 є результируючим органом контролю, який оцінює функціонування механізму в цілому [7].



**Рис. 2. Механізм взаємодії бізнес-структур, органів влади і суспільства**  
(сформовано авторами на основі джерела [7])

У теорії організації ефективність в адміністративному управлінні визначається як відношення чистих позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над небажаними) і допустимих витрат. Рішення можна назвати ефективним, якщо найкращий результат досягнуто за умов заданих тимчасових витрат або якщо результат отримано за найнижчих витрат виробу. Змістом діяльності державного апарату є управлінська, організаційна робота, що покликана забезпечити належну організованість і ефективне функціонування всіх сфер громадського життя. Основним структурним елементом державного апарату є орган державної влади, що складається зі службовців, посадових осіб – громадян, які виконують управлінські функції на професійних засадах, що мають державно-владні повноваження, спеціальний правовий статус і офіційні атрибути посади. Безумовно "оцінка" є основним елементом поняття "ефективності державної служби", тому що вона відображає рівень розвитку суспільства, а також рівень функціонування державної служби. Через те оцінювання повинно здійснюватися за певними критеріями. Критерій у загально визнаному розумінні являє собою певну кількісну або якісну ознаку, на підставі якої оцінюється факт, матеріальний чи духовний об'єкт, здійснюється оцінка будь-яких явищ, проявів функціонування матеріальних та нематеріальних суб'єктів, класифікація предметів матеріального та духовного світу, це фактично "мірило", за яким виробляються ставлення і думка щодо доцільності та ефективності функціонування певного суб'єкта [8; 18–23].

Для систем управління критерій має визначати ефективність управління, тобто оцінювати прояви управління, завдяки аналізу яких можна визначити рівень і якість управління та надання послуг, його відповідність потребам суспільства. Саме врахування якості вирізняє критерії управління серед інших показників, що вимірюють тільки кількісні показники відповідних ознак, проявів тощо. Взагалі критерії пов'язані з поняттям ефективності, трансформують його в себе через певні уточнення та визначення, віддзеркалюють співвідношення між отриманими соціальними результатами та витратами на їх досягнення. Багатоманітність впливу державного апарату на суспільну життєдіяльність, багатовекторність його цілей та функцій його діяльності, відповідна складність його структури обумовлюють певні труднощі щодо визначення критеріїв оцінки. Вони також підсилюються тим, що методологія дослідження питань державного управління та державної служби успадкувала підходи правових наук, зокрема адміністративного права. У системі державного управління не в усіх випадках враховується єдність суб'єкта та об'єкта управління, внаслідок чого аналізи та оцінки здійснюються переважно в межах управлінської діяльності органів державної влади. При цьому метою та кінцевим результатом управлінської діяльності вважають управлінський вплив, а не його наслідок [9]. Цим обґрунтовується те, що оцінювання функціонування державного апарату має здійснюватися з двох поглядів: по-перше – з погляду функціональності, тобто забезпечення виконання завдань і функцій держави; по-друге – з по-

гляду витрат. Функціональна оцінка розкриває, характеризує та дає змогу оцінювати роль державного апарату в суспільному розвитку, у вирішенні тих проблем, що виникають у процесі соціально-економічного розвитку та суспільної життєдіяльності. Оцінка діяльності органу влади зосереджена в основному на наслідках діяльності, тому що кінцевою метою виробництва послуг і товарів у державному секторі є не послуги та товари як такі, а їх спроможність задовольняти інтереси користувачів і платників податків. Найважливішими показниками є результати та наслідки. Державний апарат забезпечує реалізацію завдань і функцій держави, є інтегрованим суб'єктом державного управління. Зміст і характер цілей управління, способи і методи їх реалізації, сприйняття їх громадськістю та відповідність цілей потребам суспільного розвитку та особистості – це чинники, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування державного апарату. Не менш важливою є й витратна складова оцінки. Справа в тому, що матеріальні, фінансові, кадрові, інтелектуальні, інформаційні та інші витрати на функціонування державного апарату досить великі. Значним є також обсяг управлінської діяльності, що виражається в реалізації нормативно-правових засад забезпечення життєдіяльності суспільства, у здійсненні організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих і нормо-проектних повноважень, у витратах робочого часу державних службовців [10]. При цьому необхідно зазначити, що оцінка діяльності органів управління різними суб'єктами здійснюється з різних позицій. Так, громадянина цікавлять результати цієї діяльності; законодавця – досягнуті результати та характер виконаної роботи для виділення коштів з бюджету; керівника органу, державного службовця – досягнення цілей, що поставлені перед органом. Це обумовлює диференційований підхід до оцінки функціонування державного апарату як з погляду суб'єкта оцінки, так і з погляду об'єкта оцінки, а саме функціональної оцінки, тобто оцінки соціальних наслідків діяльності державного апарату та оцінки витратної складової.

Функціональна оцінка в даному разі являє собою соціально-економічну категорію, що розкриває взаємозв'язок між результатами управлінської діяльності, вираженими соціальними ефектами і техніко-економічними показниками, та затратами управлінської праці (живої та матеріалізованої). Такою категорією може бути визнана категорія "результативності" [11]. Проблема полягає в тому, що для державного апарату, як і для його складових – органів державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) та державної служби розроблення критеріїв оцінки їх функціонування пов'язане із суттєвими труднощами, які обумовлені невизначеністю як отриманих соціальних результатів, так і витрат на їх досягнення (останнє пов'язане з тим, що об'єкт управління також несе певні витрати, які не завжди можна порохувати). При цьому необхідно мати на увазі

таке: по-перше, загальний соціальний ефект створюється не тільки суб'єктами управління, а й об'єктами управління; по-друге – поряд з державним апаратом в управлінні суспільними процесами беруть участь й інші суб'єкти механізму держави, а саме органи самоврядування, громадські об'єднання тощо. Це підтверджує, що із загального соціального ефекту необхідно виокремити соціальний ефект, отриманий за рахунок активності об'єктів господарювання (що для ринкових умов може становити визначальну частину), соціальний ефект, створений іншими суб'єктами управління, і тільки залишок можна співвідносити з діяльністю конкретного органу управління. Відтак, за цими критеріями можна дати узагальнюючу оцінку внутрішній організації та функціонування підсистеми державного апарату чи певного органу влади. Таке поєднання критеріїв дає можливість оцінити процес управління, закінчуючи стадією "випуску" управлінського рішення чи впливу. Якщо додати функціональну оцінку, тобто оцінку соціального ефекту від реалізації управлінського рішення, то матимемо повну оцінку функціонування державного апарату.

**Висновки.** Ефективність функціонування публічної влади багато в чому визначається взаємодією муніципальної влади з іншими публічними інститутами. Аналіз сутності й специфічних рис місцевого самоврядування в Україні, існуючих моделей та механізмів свідчить про еволюцію, об'єктивний стан і тенденції розвитку внутрішньо- та зовнішньо- системних взаємовідносин і взаємозалежностей місцевого самоврядування на основі закріплення прямих і зворотних зв'язків. Ці взаємозв'язки утворюють комплекс стійких закономірностей, які формують системну цілісність публічного управління у цілому й місцевого самоврядування як його частини. Об'єктивні процеси розвитку соціальної політики в сучасному світі проявляються у відході від централізації і бюрократизації соціальної сфери і необхідності посилення ролі держави як гаранта забезпечення соціальних прав у ліберальних країнах і утверджують полісуб'єктність у соціальній політиці. Це зумовлює запровадження нового механізму реалізації соціальних прав громадян – міжсекторного партнерства, функціонування якого у вітчизняних умовах потребує: необхідності створення сприятливих інституційних умов партнерства з урахуванням їх високої диференціації в різних соціально-економічних системах регіонального рівня; посилення організаційного, фінансового, інформаційного, кадрового потенціалу для зміни якісних і кількісних характеристик і результатів взаємодії.

Комплексний механізм горизонтальної взаємодії в системі публічного управління в умовах децентралізації влади покликаний забезпечувати вирішення всього спектру економічних, соціальних, етнокультурних, екологічних, політичних, інших проблем розвитку територій в органічному взаємозв'язку. Зокрема його запровадження передбачає

конструктивну взаємодію і координацію діяльності суб'єктів регіонального управління, яка сприятиме цілісності етносоціальних (етнокультурних) організацій, механізмів їх саморегуляції, що уже скла-

лися; забезпечення належної соціально-економічної, демографічної, культурної та іншої самодостатності нових адміністративно-територіальних одиниць.

#### Література

1. Куриц С. Я., Воробьев В. П. Болезни государства. Диагностика патологий системы государственного управления и права: монография. М.: МГИМО(У), 2009. 472 с.
2. Драго Р. Административная наука / перевод с французского канд. юрид. наук В.Л. Энтина, под ред. и с послесловием д-ра юрид. наук Б. М. Лазарева. М.: Прогресс, 1982. 245 с.
3. Про попереднє схвалення законопроекту про внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади: Постанова Верховної Ради України від 31 червня 2015 р. № 656-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/656-19>.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>.
5. Надолішній П. І. Принцип «стратегія визначає структуру» і «канони реконструкції соціальної організації» в контексті децентралізації. *Реформування публічного 281 управління: теорія, практика, міжнародний досвід*: Матеріали Всеукр.наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 20-річчю утворення інституту (29-30 жовтня 2015 р.). Одеса: ОРИДУ НАДУ, 2015. С. 144–146.
6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
7. Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., Шабашев В. А. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики: монография. М.: Издательство «Академия Естествознания», 2011. 324 с.
8. Жарая С. Б. Критерії оцінки якості адміністративних послуг з питань ведення підприємницької діяльності. *Управління сучасним містом*. 2009. № 1–12 (33–36). С. 18–23.
9. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев та ін.; за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 152 с.
10. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: зб. наук. пр. / кол. авт.; наук. кер. Н. Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. Ч. I. 224 с.
11. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. 510 с.
12. Болотіна С. В., Шубна О. В., Бородай А. В., Стешенко Н. Л. Особливості управління політичними ризиками транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 162-168. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-162-168](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-162-168).

#### References

1. Kurits, S. Ya., Vorobyov, V. P. (2009). Bolezni gosudarstva. Diagnostika patologiy sistemy gosudarstvennogo upravleniya i prava [Diseases of the state. Diagnosis of pathologies in the system of public administration and law]. Moscow, MGIMO(U). 472 p. [in Russian].
2. Drago, R. (1982). Administrativnaya nauka [Administrative science]. Transl. from French. Moscow, Progress. 245 p. [in Russian].
3. Pro poperednie skhvalennia zakonoproektu pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy shchodo detsentralizatsii vlady: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 31 chervnia 2015 r. № 656-VIII [On preliminary approval of the draft law on amendments to the Constitution of Ukraine regarding the decentralization of power: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine dated June 31, 2015 No. 656-VIII]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/656-19> [in Ukrainian].
4. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 05 liutoho 2015 r. № 157-VIII [On voluntary unification of territorial communities: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 157-VIII]. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1275-17> [in Ukrainian].
5. Nadolishnii, P. I. (2015). Prynstyp «stratēhiia vyznachaie struktur» i «kanony rekonstrukttsii sotsialnoi orhanizatsii» v konteksti detsentralizatsii [The principle "strategy determines the structure" and "canons of social organization reconstruction" in the context of decentralization]. *Reformuvannia publichnoho 281 upravlinnia: teoriia, praktyka, mizhnarodnyi dosvid* [Reforming public 281 management: theory, practice, international experience]: Proceedings of the All-Ukrainian Science and Practice. conf. for international participation dedicated to the 20th anniversary of the establishment of the institute. (pp. 144–146). Odesa, ORIDU NADU [in Ukrainian].
6. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21 travnia 1997 r. № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No. 280/97-VR]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
7. Perekrestov, D. G., Povarich, I. P., Shabashev, V. A. (2011). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': voprosy teorii i praktiki [Corporate social responsibility: questions of theory and practice]. Moscow, Academy of Natural History Publishing House. 324 p. [in Russian].
8. Zharaia, S. B. (2009). Kryterii otsinky yakosti administratyvnykh posluh z pytan vedennia pidpriemnytskoi diialnosti [Criteria for evaluating the quality of administrative services in matters of conducting business activities]. *Upravlinnia suchasnym mistom – Management of a modern city*, 1–12 (33–36), pp. 18–23 [in Ukrainian].
9. Chemerys, A. O., Lesechko, M. D., Lipentsev A. V. et al. (2004). Administratyvni posluhy mistsevykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [Administrative services of local state executive bodies]. Lviv, LRIDU NADU. 152 p. [in Ukrainian].
10. Derzhavna vykonavcha vlada v Ukraini: formuvannia ta funktsionuvannia [State executive power in Ukraine: formation and functioning]. (2000). Part I. Kyiv, Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences [in Ukrainian].



11. Kiliievych, O. (2003). Anghlo-ukrainskyi hlosarii terminiv i poniat z analizu derzhavnoi polityky ta ekonomiky [Anglo-Ukrainian glossary of terms and concepts for the analysis of state policy and economy]. Kyiv, Solomiya Pavlychko Publishing House "Osnovy". 510 p. [in Ukrainian].

12. Bolotina, Ye. V., Shubna, O. V., Borodai, A. V., Steshenko, N. L. (2021). Osoblyvosti upravlinnia politychnymy ryzykamy transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Features of Political Risk Management of Transnational Corporations in the Context of Economic Globalization]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 162-168. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-162-168](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-162-168) [in Ukrainian].

**Болотіна Є. В., Шубна О. В., Сміщенко О. Д., Омельницька І. А. Політологічні аспекти публічного управління та адміністрування в умовах здійснення децентралізації влади та євроінтеграції в Україні**

Стаття присвячена вивченню ефективності функціонування публічної влади в умовах здійснення децентралізації влади та євроінтеграції в Україні. Проведений аналіз сутності й специфічних рис місцевого самоврядування в Україні, існуючих моделей та механізмів свідчить про еволюцію, об'єктивний стан і тенденції розвитку внутрішньо- та зовнішньо системних взаємовідносин і взаємозалежностей місцевого самоврядування на основі закріплення прямих і зворотних зв'язків. Запропоновано концептуальну схему організаційно-функціональної структури децентралізованої моделі територіальної організації публічної влади, яка демонструє зміст діяльності органів місцевого самоврядування, на які лягає практично весь тягар соціально-економічного і культурного розвитку територій, відтак змінюються і функції органів виконавчої влади загальної компетенції на даному рівні. Проілюстровано механізм взаємодії бізнес-структур, органів влади і суспільства. Доведено, що комплексний механізм горизонтальної взаємодії в системі публічного управління в умовах децентралізації влади покликаний забезпечувати вирішення всього спектру економічних, соціальних, етнокультурних, екологічних, політичних, інших проблем розвитку територій в органічному взаємозв'язку.

*Ключові слова:* публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, органи влади, соціальна відповідальність.

**Bolotina E., Shubna O., Smishchenko O., Omelnytska I. Political Science Aspects of Public Management and Administration in the Conditions of Decentralization of Power and European Integration in Ukraine**

The article is devoted to the study of the effectiveness of the functioning of public power in the conditions of decentralization of power and European integration in Ukraine. The conducted analysis of the essence and specific features of local self-government in Ukraine, existing models and mechanisms testifies to the evolution, objective state and development trends of internal and external systemic relationships and interdependencies of local self-government based on the establishment of direct and reverse relations. A conceptual diagram of the organizational and functional structure of the decentralized model of the territorial organization of public power is proposed, which demonstrates the content of the activities of local self-government bodies, which bear almost the entire burden of socio-economic and cultural development of territories, and therefore the functions of executive power bodies of general competence at this level also change. The mechanism of interaction between business structures, authorities and society is illustrated. It has been proven that the complex mechanism of horizontal interaction in the public administration system in conditions of decentralization of power is designed to provide solutions to the entire range of economic, social, ethnocultural, environmental, political, and other problems of territorial development in an organic relationship.

*Keywords:* public administration, decentralization, local self-government, authorities, social responsibility.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 23.02.2023

**Л. О. Бившева,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
ORCID 0000-0003-2381-8836,  
e-mail: Ladabyvsheva@gmail.com,*

**О. О. Кондратенко,**

*асистент кафедри «Менеджмент»,  
ORCID 0000-0001-8572-0477,*

**А. Г. Моховіков,**

*аспірант,*

**О. А. Шапаренко,**

*аспірант,*

*ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»,  
м. Тернопіль*

## ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

**Постановка проблеми.** Сталий розвиток передбачає створення інклюзивних умов для становлення особистості, розкриття її творчого потенціалу і персоналізації результатів праці. Впровадження освітніх інновацій на різних рівнях здобуття освіти («Нова українська школа», дуальна освіта, інклюзивна освіта, навчання упродовж життя, дистанційна освіта, освіта для дорослих та ін.) активізує перспективність розгляду питання щодо пошуку і розробки найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств шляхом удосконалення системи управління персоналом. Загалом глобалізаційні й альтерглобалізаційні процеси в суспільстві, міжгалузева інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнессередовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. З огляду на це трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств і, як наслідок, використання технологій професійного розвитку кар'єри на підприємствах. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах неперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, адаптивності, креативності, критичного мислення, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу та ін. Відповідно традиційні організаційні структури управління підприємств стають малоефективними.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Щокін та ін. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі С. Шекшня, пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських ресурсів, оцінки витрат [1, с. 295]. Обґрунтування оцінки продуктивності роботи організації відображено в роботах Д. Синка [2, с. 272].

Проведений аналіз літератури та практичної діяльності організацій щодо реалізації стратегії управління персоналом доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

**Метою статті** є дослідження шляхів формування ефективної системи управління персоналом

організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами – це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [3]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від кваліфікації співробітників, ефективного управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови,

без професійно підготовленого персоналу високо-ефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал».

Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потен-

ціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [4] оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

У сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відно-

шення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації [5]. На рис. 1 узагальнено елементи системи управління персоналом організації.

Таким чином, процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. На рис. 1 така мета запропонована узагальнено, водночас, у залежності від стадії життєвого циклу організації вона може називатися коректив. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір – Управління персоналом; Мета; Завдання; Суб'єкти; Об'єкти; Функції; Принципи; Методи; Формування штату працівників належної кваліфікації для забезпечення роботи підприємства; Пошук, підбір, перевірка, оформлення персоналу, його навчання, захист, контроль, координація дій, мотивування, вивільнення; Працівники кадрових відділів, відділів HR, топ-менеджмент, власники підприємств; Працівники підприємства, претенденти на посади, віддалені команди проектів; Планування кількості та якості персоналу, організація його діяльності, мотивація, контроль виконання обов'язків; Об'єктивність, неупередженість, комплексність, безперервність, системність; Примус (накази, розпорядження), мотивування (премії, відпустки), менторство (поради, допомога) – є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

Пошук і формування бази конкурентних переваг підприємства потребує цілісного розгляду усіх його структурних елементів і чинників. У даному контексті доречно відзначити холистичний менеджмент [6] як інтегрований напрям управління, який розглядає підприємство як цілісну систему на мікрорівні і невід'ємну частину цілого на макрорівні. Р. Коц'янова зазначає, що найвищою доданою вартістю такого виду менеджменту є здатність перманентного виявлення прихованих резервів, забезпечення процвітання в рамках підходів інноваційного менеджменту і запобігання різним дисбалансам у житті підприємства [7, с. 104]. Резюмуючи вище-

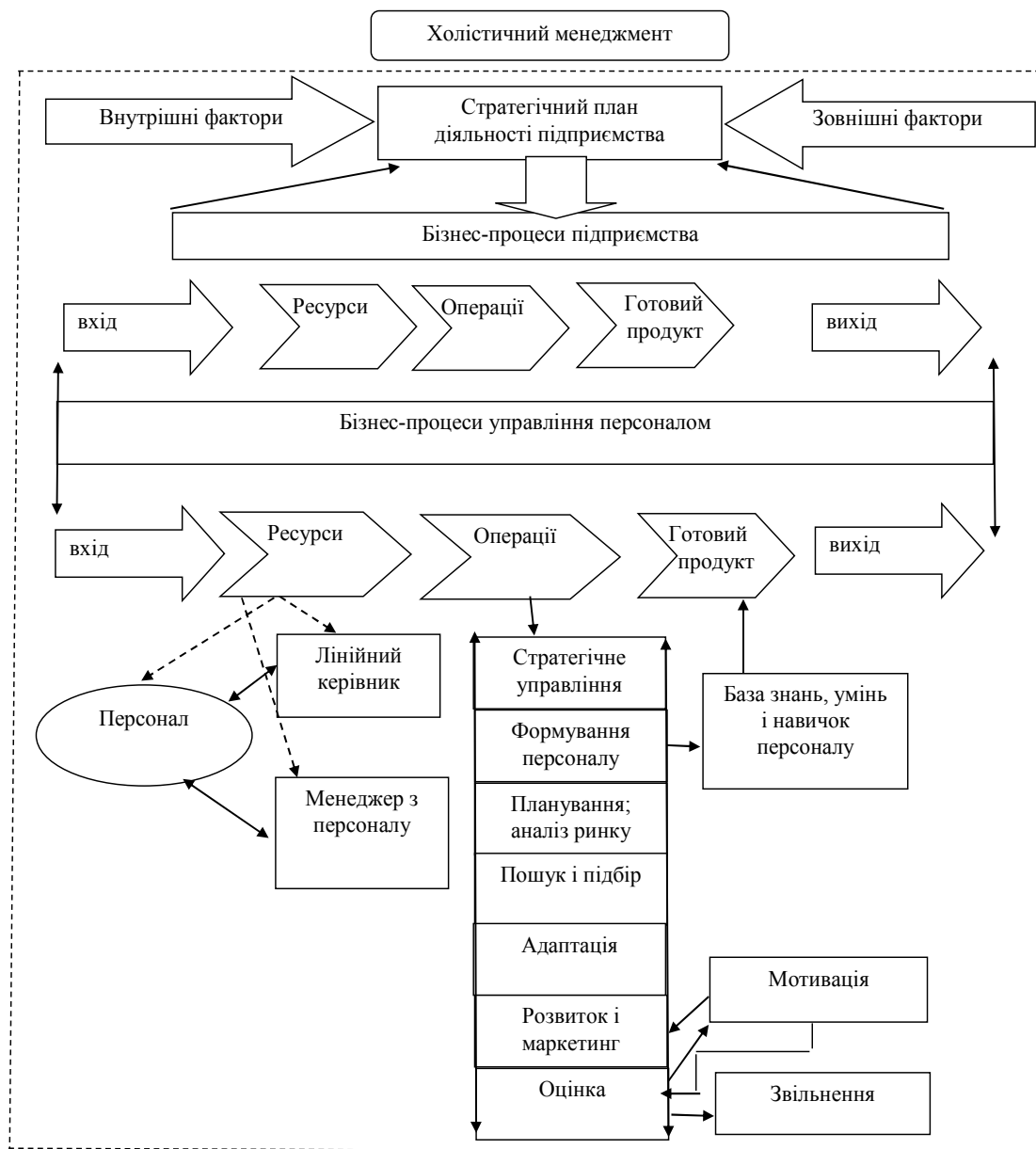


**Рис. 1. Елементи системи управління персоналом організації**  
(сформовано авторами на основі джерела [5])

виокремлені твердження про холистичний менеджмент, формування персоналу можемо трактувати як холистичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку. На рис. 2 побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холистичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення.

У розрізі побудованої моделі формування персоналу варто підкреслити те, що при утвердженні тенденції інтегрування напрямів у системі управління підприємством сутність формування персоналу слід розглядати також як інтеграцією функцій управління персоналом (стратегічне управління, планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація, розвиток і маркетинг персоналу, оцінка, мотивація і звільнення персоналу) в єдиний оптимізаційний процес на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і працівників. Застосування засад холистичного менеджменту свідчить про важливість ролі персоналу на усіх ета-

пах виробничого процесу на підприємствах. Вважаємо, що впровадження такого оптимізаційного процесу сприятиме розгляду людини у різних часових проєкціях: минуле, сучасне та майбутнє, а також виявити приховані здібності, адже вона включає в себе усі функції управління персоналом, які дають можливість безпосередньо охарактеризувати рівень інтелектуального, ціннісного, фізичного та психологічного розвитку кожного працівника (аспекти індивідуальності). Таким чином, «формування персоналу підприємства» слід розглядати як оптимізаційний процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього. Крім того, слід зазначити, що при розробці програми формування персоналу на підприємстві необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, визначити стратегічні цілі та роль персоналу в оптимізації процесу їхнього досягнення, розробити перелік компетенцій, які необхідні для виконання функціональних обов'язків, а також перелік якостей, які слід розвивати у персонала у контексті розвитку таланту на засадах здібнісного підходу. У розрізі даного питання важливим є узгодження переліку показників техно-



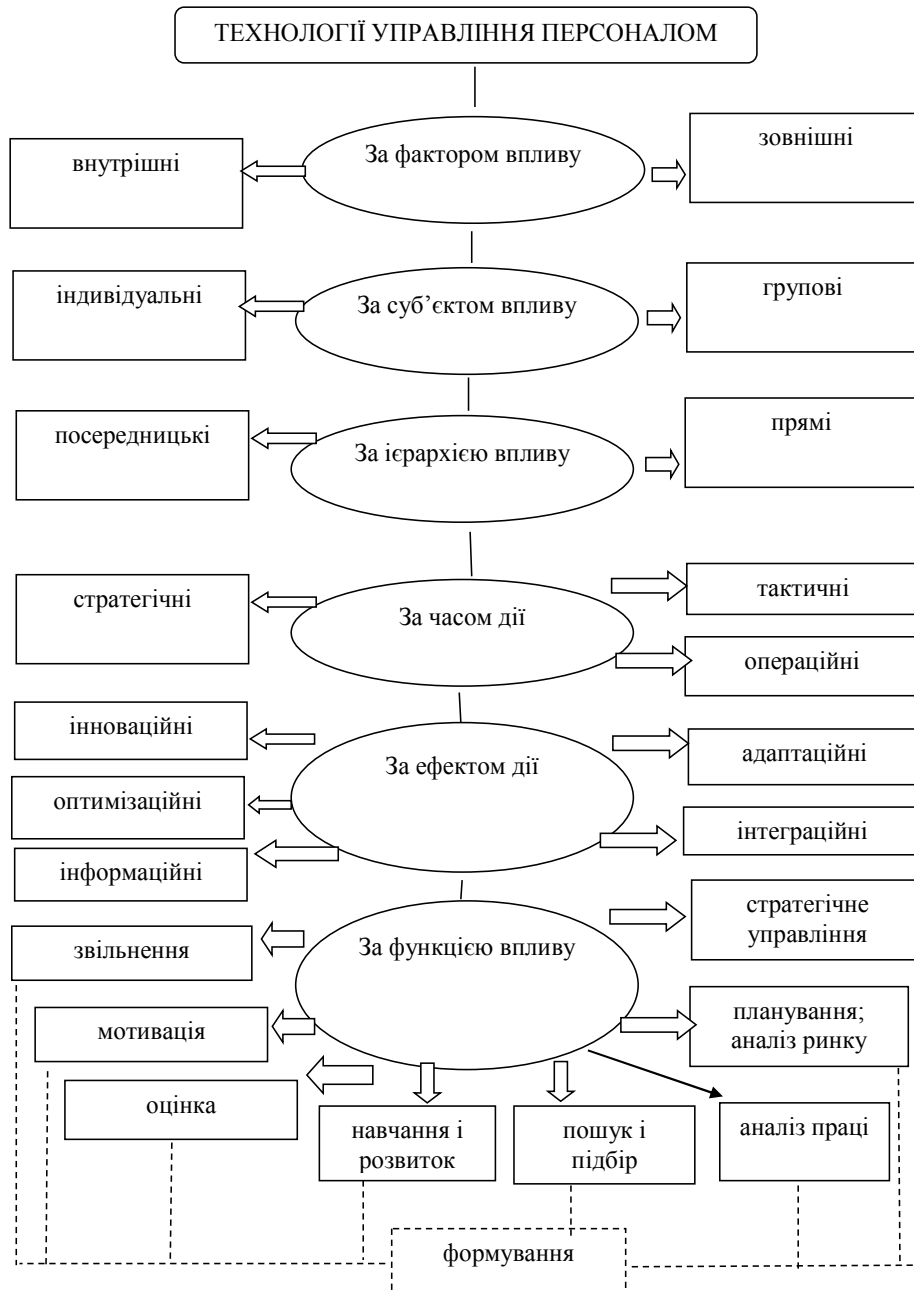
**Рис. 2. Модель формування оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту (сформовано авторами на основі джерела [7])**

логій формування персоналу, яким можна присвоїти критерій оптимізації. Усе це свідчить про необхідність проведення ретельного аналізу технологій, які використовуються на підприємствах у системі управління персоналом, і виокремлення групи технологій формування персоналу, які були б оптимізаційно орієнтованими.

Сьогодні в системі управління персоналом застосовується широкий спектр таких технологій, які спрямовані на удосконалення управління персоналом як бізнес-процесу у стратегії розвитку підприємства, а також на удосконалення окремих напрямів діяльності управління персоналом у стратегії управління персоналом. Це обумовлює необхідність проведення класифікації цих технологій. На рис. 3 запропоновано класифікацію технологій управління персоналом. У науковій літературі технології управ-

ління персоналом за головними завданнями розділяють на: технології діагностики (створення алгоритмічного діагностичного засобу, що дозволяє визначити, наскільки стан об'єкта, що діагностується відповідає необхідному рівню, який встановлюється за допомогою концептуальних схем або еталонних зразків); технології реалізації (алгоритмічна система засобів, що забезпечує доведення об'єкта до цього еталонного стану, підтримання реорганізаційних або розвиваючих процесів в організації) [8].

О. Третяк усі персонал-технології об'єднує у такі групи: персонал-технології позикової праці (ауттехнології): лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчальні персонал-технології: коучинг; персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, «плетіння мереж» або прямий пошук; персонал-технології під-



**Рис. 3. Класифікація технологій управління персоналом підприємств**  
(сформовано авторами на основі джерела [8])

вищення ефективності роботи персоналу: реінжиніринг; персонал-технології стимулювання персоналу: внутрішній маркетинг; персонал-технології контролю праці персоналу: таємний покупець; інформаційні персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом. Науковець звертає увагу на виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами: адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [9, с. 392-395]. Є. Єльнікова пропонує розробку технології адаптивного управління персоналом.

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на ді(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. В основу розробки технології адаптивного управління персоналом науковець поклала моніторинг персоналу організації та авторську концепцію трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви, в основу якої покладено принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє (залучення виконавців до організації управління через самоуправ-

ління; завдання керівника – пошук умов, що залучають людину до активної самоорганізації) [10]. Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників. Це обумовлює у системі управління персоналом формування такого спектру функцій як стратегічне управління персоналом, планування персоналу, пошук і підбір працівників, розміщення працівників, оцінка умов праці і показників ефективності праці, навчання і розвиток працівників, управління кар'єрою, мотивація працівників, звільнення працівників. Кожна з функцій управління персоналом буде вважатись дієвою за умов застосування інноваційно орієнтованих технологій. Сьогодні менеджери на підприємствах для реалізації завдань з управління персоналом використовують у роботі такі технології: стратегічне управління персоналом – збалансована система показників, автоматизована інформаційна система управління персоналом, реінжиніринг, управління талантами; планування персоналу – бенчмаркінг, внутрішній маркетинг; пошук і підбір персоналу – класичний підбір (рекрутинг), полювання за головами (хедхантинг), поверхневий підбір (скрінінг), тимчасовий персонал, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчання і розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство; оцінка персоналу – таємний клієнт, центр оцінки (асесмент центр); звільнення персоналу – аутплейсмент та ін. У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень керуються застосуванням оптимізаційного підходу до системи управління підприємствами. Зокрема під впливом глобалізації, утвердження засад економіки спільної участі посилюється інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, які направлені на удосконалення ефективності виробництва продукції чи надання послуг. Вважаємо, що у рамках управління підприємством слід здійснити реінжиніринг системи управління персоналом, надати їй нових якісних і кількісних характеристик, в основу якого покласти принцип раціонального використання наявних людських ресурсів і побудови гармонійних відносин. Як наслідок впровадження технологій управління персоналом на підприємствах слід здійснювати на засадах оптимізації. Сьогодні особливий інтерес на підприємствах становить

впровадження автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через встановлення відповідного програмного забезпечення, мобільних додатків, створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-платформ), які адаптовані для стаціонарної і дистанційної роботи на персональному комп'ютері, а також інших цифрових носіях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій орієнтоване насамперед на оптимізацію функцій системи управління персоналом, створення сприятливого середовища для формування персоналу на шляху реалізації бізнес-стратегії. Автоматизовані та віртуальні (онлайн) технології допомагають оптимізувати робочі місця, виявити відхилення у плануванні та досягненні результатів, мотивувати працівників до праці та саморозвитку. У рамках аутсорсингу для формування персоналу активно використовуються такі технології як уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг.

**Висновки.** Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонально-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

#### Література

1. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. С. 295-296.
2. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 272-273.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2008. 435 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
5. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.
6. Герасим'як Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.



7. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj. 2 přepracované a rozšířeně vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.
8. Иванкина Л. И., Негруль С. В. Управление персоналом : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. 189 с. URL: [tpru.ru/f/2048/upr\\_pers.doc](http://tpru.ru/f/2048/upr_pers.doc).
9. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 244. С. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24).
10. Сльникова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09yelmtmp.pdf>.
11. Слецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 206-215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215).

## References

1. Shekshnya, S. V. (1997). Upravleniye personalom sovremennoy organizatsii [Personnel management of a modern organization]. Moscow, Intel-Synthesis Business School [in Russian].
2. Sink, S. D. (1989). Upravleniye proizvoditel'nost'yu: planirovaniye, izmereniye i otsenka, kontrol' i povysheniye [Performance management: planning, measurement and evaluation, control and improvement]. Moscow, Progress [in Russian].
3. Murashko, M. I. (2008). Menedzhment personalu [Personnel management]. 3rd ed., ed. and additional Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
4. Vynohradskiy, M. D., Bieliaieva, S. V., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv, Center for Educational Literature [in Ukrainian].
5. Zahreva, V. (2015). Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of organizations]. *Naukovyi visnyk Shkhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedagogichni nauky – Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Pedagogical sciences*, 1, pp. 86-90 [in Ukrainian].
6. Herasymyak, N. V. (2012). Kholistychnyi marketynh yak nova paradyhma rozvytku marketynhu [Holistic marketing as a new paradigm for marketing development]. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> [in Ukrainian].
7. Kocianová, R. (2012). Personální řízení. Východiska a vývoj [Personal management. Origins and development]. 2nd revised and expanded edition. Prague, Grata Publishing. 152 p. [in Czech].
8. Ivankina, L. I., Negrul, S. V. (2009). Upravleniye personalom [Personnel management]. Tomsk, Publishing House of the Tomsk Polytechnic University. 189 p. [in Russian].
9. Tretiak, O. P. (2014). Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, Issue 244, pp. 389-397 [in Ukrainian].
10. Yelnykova, H. V. Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom [Technology of adaptive personnel management]. Retrieved from <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09yelmtmp.pdf> [in Ukrainian].
11. Yeletskykh, S. Ya., Bryzhnichenko, V. Ye. Teoretychni aspekty upravlinnia personalom na velykykh promyslovykh pidpriemstvakh [theoretical Aspects of Personnel Management in Large Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 206-215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215) [in Ukrainian].

## Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні

У статті проведено аналіз ефективності функціонування системи управління персоналом, до показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Досліджено елементи системи управління персоналом організації, побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення. Запропоновано класифікацію технологій управління персоналом. Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників.

*Ключові слова:* управління персоналом, людські ресурси, холістичний менеджмент, мотивація персоналу, виробничий процес, технологія управління.

## Byvsheva L., Kondratenko O., Mohovikov A., Shaparenko O. Ways of Forming an Effective Personnel Management System of the Organization in the Conditions of the Modern Stage of Development of Management in Ukraine

The article analyzes the effectiveness of the personnel management system, the indicators for evaluating the organizational effectiveness of the company's personnel management include: the ratio of costs necessary to provide the company with qualified personnel and the results obtained from their activities; the ratio of the enterprise's budget to the number of personnel; cost assessment of differences in labor productivity. The elements of the organization's personnel management system were studied, a model of personnel formation was built as an optimization business process of personnel management on the basis of holistic management. The development of this model is based on the conceptual principles of talent management. After all, in the conditions of transitive processes of enterprises, which involves their optimization, the application of this function and the use of technologies aimed at revealing the potential opportunities of employees, the formation of the talent base acquires special importance. A classification of personnel management technologies is proposed. The effectiveness of the personnel management system within the enterprise is determined by the level of harmonious cooperation of all its subjects: managers of different levels of management and employees

*Keywords:* personnel management, human resources, holistic management, personnel motivation, production process, management technology.



**О. В. Панькова,**

*кандидат соціологічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник,  
ORCID 0000-0002-2003-8415,  
e-mail: pankovaiep@gmail.com,*

**О. Ю. Касперович,**

*молодший науковий співробітник,  
ORCID 0000-0003-1169-9681,  
e-mail: a\_kasp@ukr.net,*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## **СФЕРА ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ДИНАМІКА ЗМІН У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Постановка проблеми.** Військова російська агресія проти України зруйнувала та продовжує руйнувати українську економіку, критичну інфраструктуру – соціальну, житлову, виробничу, транспортну та енергетичну; руйнує життя людей, цілі міста та села, знищуючи український народ й цілі екосистеми України. Масштаб руйнувань активів вже оцінюється у 108,3 млрд дол. США, а обсяг непрямих втрат економіки за різними оцінками складає 750 млрд дол., що є безпрецедентною сумою руйнувань та втрат за часів Другої світової війни [5, с. 3].

В умовах повномасштабної збройної російської агресії соціально-трудова сфера України, інститути ринку праці, як і економіка в цілому, зазнали значного руйнівного впливу, більш того, війна згенерувала системні зміни практично в усіх сферах життєдіяльності. Так, змінилася існуюча економічна модель на мобілізаційну, кардинально змінилися умови реалізації розроблених у довоєнний період стратегій, програм, планів розвитку України, змінилися життя і доля українців. На перший план вийшли завдання забезпечення обороноздатності країни, безпеки та захисту, врятування життя людей, підтримки систем життєзабезпечення міст та селищ, стабілізації соціально-економічної ситуації, забезпечення стійкості в трудовій сфері та на вітчизняному ринку праці, підготовка підґрунтя для подальшого повоєнного відновлення.

З метою вирішення цих завдань було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни [1], в рамках якої було виокремлено 24 робочих групи, що розробляють плани заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, визначають пріоритетність реформ та стратегічних ініціатив, у т.ч. законодавчих, прийняття і реалізація яких спрямовано на відновлення України у воєнний і повоєнний періоди [2]. Проте, питання збереження й відновлення трудового потенціалу, забезпечення стабільного функціонування та розвитку трудової

сфери – не знайшли належного відображення в матеріалах зазначених робочих груп (щонайменше – ситуація була такою на період підготовки статті – на початок листопада 2022 р.). Схожою є картина відносно необхідності забезпечення стійкості, стабільного функціонування та розвитку трудової сфери країни у Візії Відновлення України «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій» (далі – Візія) [3], що була розроблена Кабінетом Міністрів України, схвалена Президентом і Верховною Радою України. Так, Візія включає План відновлення, спрямований на прискорення стійкого економічного зростання України, в межах якого визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів. Безумовно, знаходячись в стані війни, вкрай важливо мати перспективне бачення повоєнного мирного майбутнього, але кожна із визначених Національних програм [3], щоб не залишитися декларацією, має враховувати наявний стан соціального, трудового, ресурсного потенціалу, необхідного для досягнення цілей тієї чи іншої програми, і передбачати діяльність щодо приведення у відповідність цілей програми та наявних трудових, соціальних (а не тільки економічних та фінансових) ресурсів, необхідних для її реалізації.

Тож одним з перших кроків щодо реалізації завдань та пріоритетів, визначених у Візії Відновлення України, у діяльності робочих груп Національної ради з повоєнного відновлення України, має стати комплексна діагностика стану трудової сфери та вітчизняного ринку праці в умовах війни. Така діагностика має відбуватися на моніторинговій основі для відстеження ситуації в динаміці. Надзвичайно важливо також враховувати вплив цифровізації на трудову сферу, фундаментальних цифрових трансформацій, які ця сфера переживає зараз, а також роль інформаційно-комунікативних (ІКТ), цифрових, мережевих технологій в трудовій сфері як в умовах війни, так і у подальшому повоєнному від-

новленні національної економіки та України в цілому.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Тематика впливу війни на вітчизняний ринок праці та трудову сферу стала однією з ключових при дослідженні наслідків війни в Україні, як на національному, так і на міжнародному рівні. Так, досить оперативно відреагувала Міжнародна організація праці (МОП), підготувавши звіт щодо впливу війни в Україні на сферу праці [4], певні дослідження проводяться також за підтримки закордонних партнерів [5; 6]. Все більшою стає кількість досліджень впливу широкомасштабної збройної агресії проти України на її соціально-трудова сферу, що проводяться вітчизняними науковцями. Зокрема, питання цього впливу досліджуються в контексті концепту «Праця 4.0» [7], проблем збереження людського капіталу України в умовах війни [8] та ін. Значна увага приділяється певним важливим аспектам визначеної проблематики, зокрема – питанням законодавчого забезпечення трудової сфери в умовах війни [9], визначенню пріоритетів регуляторної політики в умовах цифровізації та воєнного стану [10] та іншим питанням – кількість таких досліджень постійно зростає. Також регулярно проводяться загальнонаціональні соціологічні дослідження [11; 12]. Важливим є внесок у дослідження цих питань провідних наукових та аналітичних центрів України, зокрема – колективів Національного інституту стратегічних досліджень [13] та Аналітичного центру ім. Разумкова [14].

На окрему увагу в зазначеному контексті заслуговують державні документи, що готуються в рамках підготовки планів повоєнного відновлення України. Хоча вони і не є науковими дослідженнями у традиційному сенсі, в їх розробці беруть участь профільні експертні спільноти, вони містять відповідний аналітичний матеріал, і тому представляють значний як дослідницький, так і прикладний інтерес. Мова йде в першу чергу про вже згадувані вище матеріали програм Візії Відновлення України [3] та матеріали робочих груп Національної ради з відновлення України [2], а також інші аналітичні матеріали [15; 16].

Війна триває, тож проведення підсумкових досліджень щодо її наслідків для трудової сфери та ринку праці в Україні ще попереду. Але вже зараз існує значна потреба в узагальнюючих комплексних дослідженнях, здатних стати підґрунтям для адекватного включення питань відновлення та розвитку трудової сфери та ринку праці як однієї із засадничих складових планів та програм щодо повоєнного відновлення України в цілому – адже ці питання носять нагальний характер і вирішувати їх потрібно прямо зараз. Власне, на цьому факті і ґрунтується актуальність запропонованого дослідження.

**Мета статті** полягає в оцінці стану, виявленні динаміки змін на вітчизняному ринку праці в умовах повномасштабного вторгнення, в обґрунтуванні

шляхів стабілізації стану та подальшого відновлення трудової сфери і національної економіки як підґрунтя повоєнного відродження України.

#### **Виклад основного матеріалу.**

*Аналіз ситуації в трудовій сфері та на вітчизняному ринку праці в умовах війни.* Повномасштабна збройна російська агресія, активні військові дії зумовили руйнування промислової і сільськогосподарської інфраструктури, масштабні втрати людського і трудового потенціалу країни, масштабну втрату робочих місць. Масова внутрішня та зовнішня міграція працездатного населення в період війни призвела до значного загострення ситуації та дисбалансів на ринку праці України. Втрата та пошкодження виробничих активів, переривання ланцюгів постачання послабили потенціал ринку праці, призвівши до «зривів» та втрати можливостей до працевлаштування більшості українців. У сфері малого бізнесу скорочуються можливості з фінансової підтримки свого штату працівників [14]. Релокація та вимушена міграція призвели до зміни структури ринку праці, а також структури пропозицій та насиченості необхідними фахівцями у розрізі регіонів.

Так, результати досліджень соціологічної Групи «Рейтинг» фіксують падіння доходів працездатного населення у період війни у 64% українців. Найбільших фінансових втрат зазнали мешканці Півдня і Сходу, серед вікових категорій – це особи 30–49 років. Зниження доходів працездатного та працюючого населення або повна (чи часткова) їх втрата призвели до значного виснаження фінансових заощаджень. Зокрема, за інформацією порталу з пошуку роботи [gis.ua](https://www.gis.ua), лише 20,5% працюючих громадян не відчули зменшення заробітної плати за період війни [13]. Спостереження кадрових агентств станом на вересень 2022 р. свідчать про те, що кожен п'ятий українець (22,5%) продовжує працювати, отримуючи зменшену зарплатню. Серед тих, хто працює, більше половини (52%) активно шукають нову роботу – через незадоволення розміром зарплати, стабільністю компанії чи умовами праці. Звичне явище у багатьох сферах – неповний робочий день або неповна зайнятість. До того ж на сьогодні все більше роботодавців переходять від виплати гарантованої зарплати на відрядну оплату, відсоток від виробітку. По-перше, це – менші суми, з огляду на нижчий попит та кількість клієнтів. Також це – ризик втрати будь-яких заробітків у період, коли працівник перебуває у відпустці або на лікарняному [15].

Суттєвим став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу різко зменшився через неможливість працювати у зонах бойових дій, зниження попиту на товари та послуги, проблеми з логістикою та невизначеність майбутнього. До того ж в країні має місце значна тінізація ринку праці – багато вакансій пропонуються без оформлення, як підробіток, певна частка зарплат виплачуються «у конвертах», адже не всі роботодавці

можуть сплачувати 40% податків [15]. Зрозуміло, що в таких умовах ані на легальну зарплату, ані на соціальні гарантії (наприклад, лікарняні), ані на стаж, українці не можуть розраховувати. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, який для працездатних осіб у 2022 р. становить 2 481 грн, може досягти 70%.

В нинішніх умовах фіксуються значні диспропорції – у західних регіонах країни кількість вакансій сягає 75% від довоєнного рівня, у східних областях ці показники в рази менші. Так, за даними агентств з працевлаштування, станом на середину вересня 2022 р. у Харкові було лише 700 актуальних вакансій, в той час як у Львові – більше 3000. При цьому особливої конкуренції за місця з боку шукачів роботи на заході України немає [15]. У Києві та інших великих містах при бажанні роботу можна знайти, хоча і з нижчим рівнем заробітків. А «у глибинці», особливо в районах, наближених до лінії фронту, пропозиції роботодавців мінімальні – як за кількістю, так і за «якістю», що є цілком зрозумілим.

В Україні фіксується високий рівень безробіття. Так, незважаючи на певне погравлення економічної активності з кінця квітня 2022 р. та поступове повернення бізнесу до роботи під час війни, багато підприємств зруйновані, інші – не відновили свою діяльність, і це позначається на стані ринку праці. За даними звіту НБУ [16] у липні 2022 р. безробіття в Україні зросло до 35%. Це майже вчетверо вищий показник, ніж у 2021 р. (тоді було 9,8% безробітних). Тому, навіть за приблизними підрахунками, джерело заробітків втратили ще принаймні 5-6 млн людей, це з урахуванням того, що частина цих українців пішла на фронт, частина – виїхала за межі держави. Тож ситуація в трудовій сфері та на ринку праці більш ніж тривожна. За результатами загальнонаціонального опитування, проведеного наприкінці липня 2022 р. [11] було виявлено, що 39% з тих, хто мав роботу до 24.02.2022 р., вже не мали роботи на момент опитування – таких було у квітні 39%, у червні – 35%, у липні – 39%. Найбільше тих, хто втратив роботу, серед мешканців східних регіонів країни, жінок, найбідніших, тих, хто працював в приватному секторі або мав власну справу, а також серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За інформацією Державного центру зайнятості, на початок жовтня 2022 р. в Україні через війну залишилися без роботи до 40% людей [15], чисельність офіційно зареєстрованих безробітних сягнула 260 тис. осіб [13]. За прогнозами НБУ [16], до кінця року рівень безробіття знижуватиметься повільно, а реальні зарплати скоротяться. Однак з поліпшенням безпекової ситуації вітчизняний ринок праці знов оживе.

У цілому, зміни на ринку праці під час повномасштабної війни показують наявність кількох етапів його функціонування в цих умовах. Так, наприкінці лютого та у березні 2022 р. активність на ринку праці різко скоротилась. В країні закрилося багато бізнесів і люди масово втратили роботу. Потім відбувалася певна адаптація до умов війни. За результатами дослідження Advanter Group (проведено з 11 по 13 вересня 2022 р.), повністю припинили діяльність 54% підприємств в Україні, 25% – майже зупинили свою діяльність, 21% підприємств провели релокацію (2% – повністю, 12% – частково, 7% – в процесі), 31% підприємств не встигли її провести [17]. З початку повномасштабного вторгнення в Україну відбулася галузева трансформація – як один із способів забезпечення стійкості функціонування економіки: 16% досліджених підприємств трансформувалися повністю або частково; 21% перебувають у процесі галузевої трансформації; 16% долучилися до процесу трансформації. Поширеними сферами діяльності бізнесу під час війни стали роздрібна торгівля харчовими й нехарчовими продуктами (24% підприємств, що взяли участь у дослідженні).

Перемістити весь колектив або частину персоналу у безпечні регіони чи інші країни та продовжити роботу мали змогу обмежена кількість установ, підприємств, компаній. Переважно це представники ІТ-сектору, а також працівники тих галузей, в яких застосовувалися ще до війни дистанційні форми роботи<sup>1</sup> (наука, освіта тощо). Першочерговими діями українських компаній у перші тижні війни, зокрема, були налагодження постійної комунікації із співробітниками, психологічна допомога, дотримання соціальних гарантій, виплата зарплати та авансових платежів. Найбільш поширеними заходами були створення окремих чатів в мобільних застосунках WhatsApp Messenger, Viber, Telegram тощо для здійснення вертикальних та горизонтальних комунікацій співробітників, керівництва з роботодавцями.

Уряд широко залучає цифрові засоби – через платформу «Дія» (про що нижче розкрито більш детально) надає додаткову підтримку, наприклад, надання одноразової грошової допомоги (6 500 грн) фізичним особам-підприємцям та застрахованим працівникам, які втратили роботу через війну. Також через Дію збирається база даних про втрати інфраструктури – житлової, виробничої, підприємницької для подальшої компенсації та відновлення. Проте надання соціальної допомоги вразливим верствам населення, які не можуть користуватися цифровими технологіями, і в тих місцях, де відсутній інтернет, стає дедалі складнішим.

<sup>1</sup> Згідно українського законодавства, дистанційна – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

*Основні настанови працездатного українського населення щодо зайнятості й поведінки на вітчизняному ринку праці.* За загальними оцінками експертів, бізнес і громадяни поволі пристосовуються до життя в умовах війни. Згідно з результатами 18-го загальнонаціонального опитування «Психологічні маркери війни» (проведено 8-9 жовтня 2022 р., соціологічна група «Рейтинг»), продовжується поступове повернення громадян до місць роботи. Сьогодні 38% з тих, хто працював до війни, повернулися на свої робочі місця у звичному режимі, 18% – працюють дистанційно, 7% – знайшли нове місце роботи. Проте третина таких опитаних й досі не працює. Найбільше останніх серед наймолодших та найстарших опитаних, жінок, мешканців Сходу. У цьому опитуванні вперше зафіксовано позитивні тенденції з поверненням на роботу серед мешканців Півдня та Сходу. Українці на восьмому місяці війни надалі демонструють доволі високий рівень життєстійкості (3.9 балів з 5). Складові цього показника: психологічна стійкість (3.9) та підтримка фізичного здоров'я (3.7) – не зазнали суттєвих змін, порівняно з червнем 2022 р.

Результати попереднього загальнонаціонального опитування [11] виявили основні настанови українського населення щодо зайнятості на короткострокову перспективу. Вони є такими: а) відносна більшість (57%) готова продовжувати працювати навіть в умовах зменшення заробітної плати (це переважно старші респонденти, жінки, працівники державного сектору), б) 40% – займають більш активну позицію — шукатимуть нову роботу. Останніх більше серед молоді, тих, хто працює в приватному секторі, або самозайнятих. Серед тих, хто шукає зараз роботу – більшість готова змінювати і місце роботи, і сферу діяльності. Натомість переїжджати в інший регіон, чи країну для роботи вони скоріше не готові. Загалом більше відкриті до змін переселенці, працюючі в приватному секторі, а також ті, хто зазнав зменшення зарплати. За даними кадрових агентств, ситуація на ринку праці поступово стабілізується, проте кількість вакансій усе ще є далекою від довоєнного рівня, а розміри пропонованих заробітків, за невеликими винятками, набагато нижчі [15].

Домінуючим критерієм у виборі бажаної роботи сьогодні є зарплата (70%), адже трудовий дохід (зарплата) уособлює фінансову безпеку і дозволяє задовольняти базові потреби особистості – цей рівень потреб є природньо найважливішим під час війни. Також відносно важливим для респондентів є графік і режим роботи та безпечність робочого місця (23-24%), що теж закриває базовий рівень потреб. Соціальні гарантії важливі для 17%, відносини в колективі – для 16%, можливість працювати дистанційно – для 10%. Такі критерії як кар'єра, престижність та соціальний статус під час війни на найнижчих сходинках критеріїв у виборі нового місця роботи (3-7%), оскільки такі рівні потреб не є

актуальними для більшості під час війни через кількість загроз та ризиків для життя [11]. Тобто безпека (фізична та матеріальна) набагато важливіша за кар'єру та статус.

Будівництво (60%) та військова промисловість (42%) – галузі, які на думку опитаних (та як показує досвід повоєнного відновлення інших країн), отримають найбільший розвиток після війни. Будівництво спрямовано на відновлення зруйнованої військовою інфраструктури та нові архітектурні проекти, військова промисловість – на підтримку та зміцнення обороноздатності країни, яке буде мати високу підтримку та буде актуальним довгий період після війни. Щодо інших сфер оцінки наступні: розвиток сільського господарства бачать перспективним 34% респондентів, медицини – 26%, важкої промисловості й металургії – 18%, ІТ-сфери – 16%, освіти та науки – 13%, транспорту та перевезень – 7%, торгівлі, культури, туризму, легкої промисловості – лише по 5-6%.

Орієнтації на зовнішню міграцію є такими: 28% хотіли б особисто працювати / отримати роботу за кордоном (70% – не хочуть), 9% хотіли б поїхати за кордон на постійне місце проживання (90% – ні). Це пов'язано з тим, що велика кількість знаходиться за кордоном у вимушеній еміграції. Бажання працювати чи жити за кордоном більше притаманне мешканцям сходу, молоді та чоловікам. Таким є соціологічний вимір ситуації на вітчизняному ринку праці та зайнятості в умовах збройної російської агресії.

*Втрати та пошкодження виробничих активів: пошук можливих оптимальних рішень.* Втрата та пошкодження виробничих активів та інфраструктури, переривання ланцюгів поставок торговельних мереж послабили потенціал ринку праці, призвівши до «зривів» та втрати можливостей до працевлаштування більшості українців. У цілому масштаб руйнування активів вже оцінюється у 108,3 млрд дол. (за оцінками проекту [damaged.in.ua](http://damaged.in.ua)), а обсяг непрямих втрат економіки за різними оцінками складає 750 млрд дол., що є безпрецедентною сумою руйнувань та втрат з часів Другої світової війни [5].

Війна «викривила» виробничо-господарську діяльність, що призвело до збільшення працюючих на небезпечних та низькооплачуваних роботах [14]. Є очевидним ризик того, що більшість бажаних працевлаштуватися не зможуть зробити це офіційно. Відтак, тіньовий сектор економіки, який сьогодні оцінюється у понад 41% [18], стає можливістю заробітку та виживання для багатьох українців. Водночас, наймані працівники стають більш вразливими внаслідок порушення трудового законодавства, порушення їх трудових прав, нестабільності та невизначеності зайнятості, а також погіршення умов праці.

Війна призвела до втрати значної кількості кваліфікованої робочої сили не лише через міграцію до сусідніх країн, але й через загибель людей. За оцін-

ками Міжнародної організації праці (МОП), протягом перших чотирьох місяців повномасштабного вторгнення на територію України було фізично втрачено близько 4,8 млн робочих місць [4]. Ситуацію ускладнює те, що багато виробництв або розташовані на тимчасово окупованих територіях, або в непридатному стані, або змушені переїхати чи не можуть працювати на повну силу [15]. Офіційно існують оцінки, які передбачають навіть більшу втрату робочих місць. Втрачаються трудові ресурси національної економіки; це – і невідворотні втрати, загибель та інвалідизація десятків тисяч наших співвітчизників; це – і тимчасова втрата мільйонів робочих рук.

Значні втрати трудових ресурсів, робочої сили можуть перешкодити відбудові та розвитку країни, якщо не будуть ухвалені відповідні рішення щодо подолання цих чинників. Стабілізація на ринку праці, відновлення робочих місць (де це можливо) і забезпечення соціального захисту мають стати ключовими пріоритетами у порядку денному державної політики. Безповоротно втрачені підприємства, робочі місця, які були втрачені через руйнацію підприємств і через пряму втрату робочої сили, не можуть бути відновлені. За деякими оцінками, 2,5-3 млн людей, які виїхали з України до ЄС, можуть не повернутися, незалежно від розвитку воєнної ситуації [19], до того ж за даними українського Уряду, близько 1,2 млн осіб [20] були депортовані до Росії і, можливо, не зможуть повернутися. Орієнтовні потреби в сфері соціального захисту і забезпечення засобів до існування становлять 20,6 млрд дол. США протягом 10 років.

Експерти ООН попереджають, що Україна має бути готовою до того, що значна частина (орієнтовно до 3 млн і більше) не повернеться назад. Передовсім, це стосується родин з тимчасово окупованих та зі зруйнованих прифронтових територій, які втратили майно і роботу. Люди почали вивчати мови країн перебування, їхні діти пішли там у школи. У підсумку може виявитися так, що сотні тисяч українців після війни так і залишаться за кордоном. І тоді, якщо не одразу, то вже за кілька років, Україна може стикнутися вже не з проблемою безробіття, а з протилежним явищем — нестачею робочої сили. Тому влада вже зараз має думати над стратегією повоєнного повернення українців на Батьківщину, а також про залучення у майбутньому іноземного трудового ресурсу. Без припливу робочої сили, навіть некваліфікованої, можна програти світову конкуренцію [15].

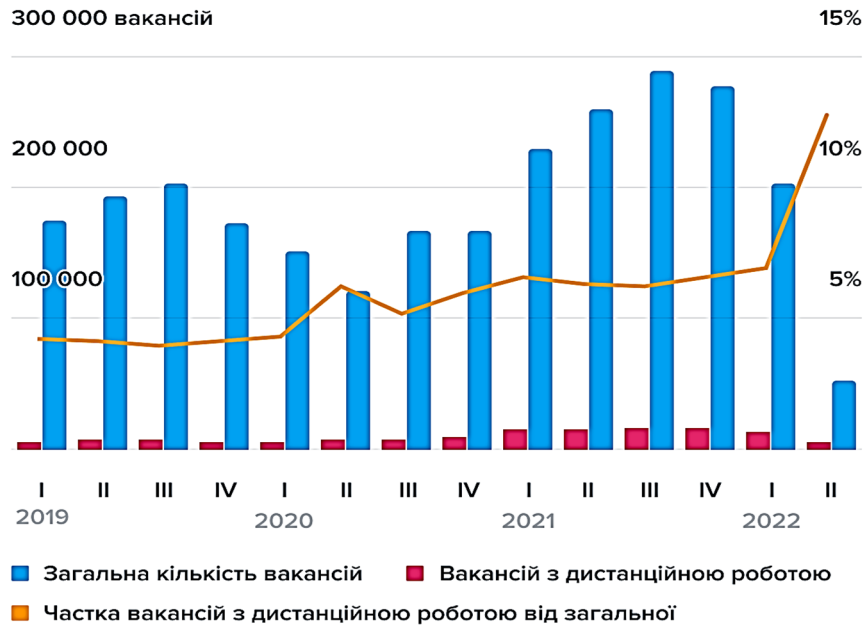
Протягом періоду відновлення необхідно розширити програми, які стимулюватимуть зайнятість і стануть підґрунтям для довгострокового відновлення. Вартість відновлення одного робочого місця може становити до 20 000 дол. США [21]. Такі витрати можуть включати компенсацію роботодавцям за працевлаштування вразливих категорій, допомогу в зв'язку з переїздом, одноразові гранти для стимулювання самозайнятості та інші заходи. Через масову втрату робочих місць застосування навіть найскромніших оцінок вартості створення робочого місця говорить про потребу у близько 14,4 млрд дол. США, які, ймовірно, будуть розподілені протягом періоду реконструкції (до 10 років). Крім того, державні служби зайнятості зараз є ще більш важливими, тому їм потрібно буде адаптувати та зміцнити можливості підбору навичок та активізації робочої сили як ключового внеску для сприяння відновленню та реконструкції [6].

З метою посилення адаптивності всієї системи на цьому етапі відновлення має бути розширене використання нових технологій, включно з хмарними, цифровими та онлайн-рішеннями. Україна вже вклала значні кошти в цю сферу – державна цифрова платформа «Дія»<sup>1</sup>, що має більш ніж 17 млн користувачів і за допомогою якої надаються державна допомога, соціальна допомога ВПО на проживання та інші державні послуги.

Протягом останніх чотирьох років дистанційна (віддалена) робота стає одним із найважливіших трендів вітчизняного ринку праці. Спричинили його декілька ключових факторів, які змушували роботодавців і шукачів пристосовуватись до нових умов. Першим фактором, що став підготовчим етапом до формування тренду, була пандемія COVID-19. Другим фактором стала війна в Україні. В перші тижні повномасштабного вторгнення ринок праці суттєво просів. Бізнеси, що мали досвід дистанційної роботи, показали найбільшу стійкість. Частка вакансій з дистанційною роботою зросла з 6,5% у II кварталі 2021 р. до 13,9% у II кварталі 2022 р. [22] (див. рисунок).

Дистанційна робота — тренд, який продовжує зростати на ринку праці України в умовах війни, у форс-мажорних обставинах. Середня зарплата у вакансіях з дистанційною роботою зростала щороку і наразі є вищою за середній рівень зарплати по Україні, що складає 15 000 грн: динаміка підвищення середньої зарплати віддаленої (дистанційної) роботи виглядає переконливо: 12 000 грн - у 2019 р.; 15 000 грн - у 2020 р.; 17 000 грн - у 2021 р.;

<sup>1</sup> Цифрова платформа «Дія»: «Країна в смартфоні» Платформа «Дія», запущена Міністерством цифрової трансформації у 2020 р., включає вебсайт і мобільний додаток. Мобільний додаток «Дія» дозволяє громадянам зберігати та мати доступ зі своїх телефонів до паспорта громадянина України (ID-картки), картки платника податків, водійських прав, біометричних закордонних паспортів, сертифікатів про вакцинацію та інших документів. Наразі «Дія» використовує наявну інформацію з державних реєстрів та баз даних. Всі дані передаються і зберігаються у зашифрованому вигляді; для критичних даних Дія використовує розподілене сховище даних за технологією блокчейн. Дія підключає користувачів до сервісів за допомогою їх BankID.



**Рисунок. Динаміка загальної кількості вакансій та частки вакансій дистанційної роботи (2019-2022 рр.), поквартальні показники [22]**

20 000 грн - у 2022 р. Найбільше вакансій з дистанційною роботою розміщено в категорії «ІТ, комп'ютери, інтернет». За цією категорією спостерігається найбільш приваблива пропозиція від роботодавця – зарплата у розмірі 25 000 грн на місяць. Найбільш затребуваною є дистанційна робота серед жінок. Отже, дистанційна робота для багатьох українців стає чи не єдиною можливістю тримати бізнес, працювати в умовах війни, зберігати трудовий потенціал компанії.

Дані кадрових порталів свідчать, що найменше постраждала від кризи на ринку праці ІТ-галузь, оскільки є міжнародно орієнтованою. Частка пропозицій роботи для ІТ-фахівців значно перевищує пропозиції роботи для представників інших професій. В середньому по всім регіонам України фахівцям ІТ-галузі пропонують у середньому від 70 900 до 108,1 тис. грн, (середня заробітна плата в ІТ-сфері становила приблизно 86,5 тис. грн) [14, с. 7].

Специфічною рисою ринку праці та зайнятості України в умовах війни стали *вакансії волонтерів* – переважно кухарів, прибиральників, операторів координаційних центрів та спеціалістів по роботі з персоналом. Велика пропозиція участі у волонтерських рухах громадських або міжнародних організацій існує в Київській, Харківській, Чернігівській, Сумській, Запорізькій, Львівській та Дніпропетровській областях [14, с. 11].

Отже, в нинішніх умовах загальний стан на ринку праці залежатиме від інтенсивності й тривалості бойових дій, від повернення українських мігрантів, повернення окупованих територій, відновлення виробничих потужностей, від умов віднов-

лення людського та трудового потенціалу країни тощо.

**Висновки.** Ключовим пріоритетом повоєнного відновлення України має стати відновлення людського потенціалу – як за кількісними ознаками (чисельністю населення), так і якісними (щодо розвитку людського капіталу). Це є однією з головних умов відновлення та розвитку трудової сфери загалом, бо руйнівним для неї є людські втрати внаслідок воєнних дій, масова зовнішня (трудова) міграція населення країни. Слід взяти до уваги те, що співвідношення кількості громадян, котрі повернуться в Україну і які захочуть залишитися за кордоном, залежатиме від того, як наш Уряд скористається міжнародною технічною допомогою, грошовою підтримкою від партнерів для реалізації гнучких програм регулювання зайнятості та адекватної моделі реінтеграційної політики держави. Також це залежатиме від діалогу з самими країнами Євросоюзу [15]. До того ж державі і бізнесу треба буде подбати про забезпечення роботою тих громадян, які повертатимуться з закордону, і тих, хто прийде з фронту (у тому числі з інвалідністю, з частково втраченою працездатністю), демобілізованих військових.

Повоєнна відбудова загалом має відбуватися за принципом *«build back better»* («відбудувати краще, ніж було»), що пропонує МОП для України та який передбачає забезпечення більш стійкого, сталого, інклюзивного, екологічного і розумного шляху розвитку з широким використанням розумних технологій (на підґрунті формування розширеної цифрової інфраструктури). Тому потрібно працювати в певному сенсі на випередження, враховуючи та орієнту-

ючись на ключові тренди світового розвитку трудової сфери та ринків праці – з тим, щоб забезпечити стратегічну та довгострокову конкурентоспроможність України після досягнення базових цілей її повоєнного відновлення.

Задля досягнення цієї мети необхідно передбачити в усіх засадничих документах щодо повоєнного відновлення України (як згаданих вище, так і тих, що ще будуть розроблятися) реалізацію наступних завдань, які є специфічними та необхідними для забезпечення збалансованого, сталого та – одночасно прискореного розвитку трудової сфери і національної економіки в контексті повоєнного відновлення України.

1. Розробити та впровадити механізми визначення (діагностування) та постійного моніторингу стану трудової сфери, динаміки змін на ринку праці та зайнятості для визначення актуальних та прогнозованих потреб та пропозицій робочої сили (обсяг, структура, регіональний, галузевий, кадровий, кваліфікаційний аспекти тощо) з урахуванням:

- існуючих демографічних зрушень;
- динаміки внутрішнього переміщення (з урахуванням перспектив та можливостей повернення ВПО на свої довоєнні місця проживання);
- динаміки процесів трудової зовнішньої та внутрішньої міграції;
- наявності та можливості створення прийнятних умов для життєдіяльності (безпека, житло, соціальна інфраструктура, працевлаштування тощо);
- прогнозованих потреб у кількості та якості робочої сили в контексті найбільш пріоритетних напрямів економічної відбудови та розвитку (як в регіональному, так і в галузевому розрізі);
- необхідності узгодження потреби ринку праці в період відновлення та розвитку економічної активності та обмеженої пропозиції робочої сили через наслідки повномасштабного вторгнення

2. Розширити програми, які стимулюватимуть зайнятість і стануть підґрунтям для довгострокового відновлення, з урахуванням світових трендів соціально-економічного розвитку та наявного у України потенціалу щодо участі в їхній реалізації.

3. Максимально широко використовувати потенціал цифровізації при вирішенні всього комплексу завдань щодо відновлення та розвитку людського потенціалу та його ефективного залучення до повоєнного відновлення України, в першу чергу –

задля забезпечення прозорості процесів прийняття та реалізації рішень, максимальної поінформованості та ефективної комунікації і взаємодії всіх зацікавлених сторін, а також ефективної боротьби із корупцією.

4. Розробити та впровадити комплексні програми щодо повернення на ринок праці комбатантів (в тому числі тих, які потребують психологічної реабілітації, а також тих, які отримали поранення, що унеможливають повернення до попередньої професії або обмежують спектр доступних професій) – з урахуванням необхідності повноцінної реінтеграції військовослужбовців у мирне життя.

5. Забезпечити розробку та впровадження механізмів стимулювання навчання та перенавчання працездатного населення новим навичкам та спеціальностям, затребуваним з точки зору реалізації програм повоєнного відновлення України на всіх рівнях – від рівня повсякденного життя (повсякденних цифрових навичок) до формування специфічних цифрових навичок та компетенцій у відповідних професіях. Зазначена діяльність має узгоджуватися зі змістом та завданнями всього комплексу національних програм, що входять до складу Плану відновлення України.

6. Розробити та впровадити включення нових категорій робітників (платформні, дистанційні та ін.), поширення яких є наслідком процесів цифровізації економіки, до систем нормативно-правового регулювання та соціального захисту, через розробку адекватних новітнім умовам механізмів сприяння детінізації нових сегментів ринку праці та адаптації систем соціального захисту до специфічних умов функціонування певних сегментів ринку праці, що виникають в умовах цифровізації;

7. Розробити та впровадити регулятивні, нормативно-правові та організаційно-управлінські механізми розвитку та контролю цифрового підприємництва та самозайнятості в умовах цифровізації із одночасним збереженням потенціалу цифрового підприємництва як сфери створення нових сучасних робочих місць (у тому числі через трудові платформи).

Реалізація цих напрямів сприятиме стабілізації стану трудової сфери України в умовах повномасштабного вторгнення, створить підґрунтя для подальшого повоєнного відновлення ринку праці та зайнятості, національної економіки, країни в цілому.

#### Література

1. Про питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 р. № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.
2. Національна Рада з відновлення України від наслідків війни. Робочі групи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.
3. План відновлення України. Візія Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». URL: <https://recovery.gov.ua/>.
4. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. Аналітична записка МОП. 11 травня 2022 р. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR\\_Brief%20note\\_11May-2022.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf).
5. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. Проект "Ефективне управління державними фінансами в Україні III". 2022. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>.



6. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення: звіт / Уряд України, Світовий банк, Європейська Комісія. Серпень 2022. 269 с. URL: <https://www.slideshare.net/dynamo777/ss-252900815>.
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59—76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>.
8. Залознова Ю., Азьмук, Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
9. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Новак І. М. Зміни трудового та податкового законодавства України в умовах воєнного стану: проблеми і перспективи вдосконалення. *Економіка промисловості*. 2022. № 2 (98). С. 75-90. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.02.075>.
10. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Проблеми соціальної та правової захищеності платформних зайнятих і пріоритети регуляторної політики України в умовах воєнного стану. *Економіка промисловості*. 2022. № 2 (98). С. 91-117. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.02.091>.
11. Соціологічна група «Рейтинг». П'ятнадцяте загальнонаціональне опитування. Україна під час війни. зайнятість і доходи (23-24 липня 2022 р.). URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat\\_obschenaci\\_opros\\_ukraina\\_vo\\_vremya\\_voynu\\_zanyatost\\_i\\_dohody\\_23-24\\_ilyulya\\_2022\\_goda.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat_obschenaci_opros_ukraina_vo_vremya_voynu_zanyatost_i_dohody_23-24_ilyulya_2022_goda.html).
12. Український бізнес під час війни. Нове щомісячне опитування підприємств. 2022, Вересень / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2022. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%E2%84%96%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%E2%84%96%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf).
13. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Аналітичні матеріали НІСД: жовтень, 2022 р. / НІСД, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy>.
14. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Центр Разумкова, 2022. Липень. 21 с.
15. «Нерайдушний» стан ринку праці та перспективи його відновлення після війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3574736-nerajduznij-stand-rynku-pratsi-ta-perspektivi-jogo-vidnovlennya-pisla-vijni.html>.
16. Інфляційний звіт НБУ, липень 2022 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4).
17. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>.
18. Дошатов Ю. Ближче до світла. Як вивести економіку України з тіні в умовах війни. *РБК-Україна*. 2022. 21 червня. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhe-svetu-vyvesti-ekonomiku-ukrainy-teni-1655737514.html>.
19. Millions of Ukrainian refugees may stay in E.U., top official says. *The Washington Post*. 2022. 6 June. URL: <https://www.washingtonpost.com/world/2022/06/06/ukrainian-refugees-european-union-eu/>.
20. Уряд України. Новини Офісу Омбудсмена. 13 травня 2022 р. URL: [https://www.ombudsman.gov.ua/news\\_details/rozyasnennya-shchodo-vidminnostej-deportaciyi-vid-primusovoyi-evakuaciyi/](https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/rozyasnennya-shchodo-vidminnostej-deportaciyi-vid-primusovoyi-evakuaciyi/).
21. Robalino D. How much does it cost to create a job? *World Bank blog*. February 15, 2018 URL: <https://blogs.worldbank.org/jobs/how-much-does-it-cost-create-job>.
22. Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019-2022 роки. URL: <https://cases.media/article/yak-pandemiya-ta-viina-vplivuli-na-distanciinu-robotu-analiz-rynku-2019-2022-roki>.

## Reference

1. Pro pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 21 kvitnia 2022 r. № 266/2022 [On the issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War: Decree of the President of Ukraine dated April 21, 2022 No. 266/2022]. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> [in Ukrainian].
2. Natsionalna Rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. Robochi hrupy [The National Council for the Restoration of Ukraine from the Consequences of War. Working groups.]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> [in Ukrainian].
3. Plan vidnovlennia Ukrainy. Vizii Vidnovlennia Ukrainy: «Synla yevropeiska kraina – mahnit dlia inozemnykh investytsii» [Ukraine restoration plan. Vision of Recovery of Ukraine: "Strong European Country is a Magnet for Foreign Investment"]. Retrieved from: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Vplyv kryzy v Ukraini na sferu pratsi: poperedni otsinky. Analychna zapyska MOP [The impact of the crisis in Ukraine on the sphere of labor: preliminary estimates. Analytical Note ILO]. (May 11, 2022). Retrieved from [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR\\_Brief%20note\\_11May-2022.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf) [in Ukrainian].
5. Povoienne vidnovlennia Ukrainy. Novi rynky ta tsyfrovi rishennia Doslidzhennia. Proiekt "Efektyvne upravlinnia derzhavnymy finansamy v Ukraini III" [Post-war restoration of Ukraine. New markets and digital solutions. Project "Effective Public Finance Management in Ukraine III"]. (2022). Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> [in Ukrainian].
6. Ukraina: shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia. Zvit [Ukraine: A quick assessment of the damage and recovery needs. Report]. (August, 2022). *Government of Ukraine, World Bank, European Commission*. 269 p. Retrieved from <https://www.slideshare.net/dynamo777/ss-252900815> [in Ukrainian].
7. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O. (2022). Novitni formaty orhanizatsii trudovoi diialnosti: pryroda, vyklyky, traiektorii rozvytku [The latest formats of organization of labor activity: nature, challenges, trajectories of development]. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 5, pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059> [in Ukrainian].
8. Zaloznova, Yu., Azmuk, N. (2022). Liudskyi kapital Ukrainy v umovakh viiny: vtraty ta zdotuky [Human capital of Ukraine in the conditions of war: losses and achievements]. *Економіка та суспільство – Economy and society*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> [in Ukrainian].
9. Novikova, O. F., Ostafiihuk, Ya. V., Novak, I. M. (2022). Zminy trudovoho ta podatkovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: problemy i perspektyvy vdoskonalennia [Changes in the labor and tax legislation of Ukraine in the conditions of martial law: problems and prospects of improvement] *Econ. promisl.*, 2 (98), pp. 75-90. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.02.075> [in Ukrainian].

10. Pankova, O. V., Kasperovych, O. Yu. (2022). Problemy sotsialnoi ta pravovoi zakhyshchenosti platformnykh zainiatykh i priorytety rehuliatornoj polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Problems of social and legal protection of platform employed and priorities of regulatory policy of Ukraine in the conditions of martial law] *Econ. promisl.*, 2 (98), pp. 91-117. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.02.091> [in Ukrainian].
11. Sotsiolohichna hrupa «Reitynh». Piatnadtsiate zahalnonatsionalne opytuvannya. Ukraina pid chas viiny. zainiatist i dokhody [Sociological group "Rating". Fifteenth nationwide poll. Ukraine during the war. Employment and income]. July 23-24, 2022. Retrieved from [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat\\_obschenaci\\_opros\\_ukraina\\_vo\\_vremya\\_voyny\\_zanyatost\\_i\\_dohody\\_23-24\\_iyulya\\_2022\\_goda.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat_obschenaci_opros_ukraina_vo_vremya_voyny_zanyatost_i_dohody_23-24_iyulya_2022_goda.html) [in Ukrainian].
12. Ukrainyskiy biznes pid chas viiny. Nove shchomisiachne opytuvannya pidpriemstv [Ukrainian business during the war. A new monthly survey of enterprises (September, 2022)] (2022). Kyiv, Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. 2022. Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/%D0%97% D0%B2%D1%96%D1%82\\_%E2%84%965\\_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/%D0%97% D0%B2%D1%96%D1%82_%E2%84%965_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf) [in Ukrainian].
13. Rynok pratsi v umovakh viiny: tendentsii ta perspektyvy. Analitichni materialy NISD: zhovten, 2022 r. [The labor market in war: trends and prospects. Analytical materials of NISS: October, 2022]. (2022). Kyiv, NISS. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viiny-tendentsiyi-ta-perspektyvy> [in Ukrainian].
14. Pyshchulina, O., Markevych, K. (2022). Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii: analitichna zapyska [Labor in War: The main trends and directions of stabilization: Analytical note]. Kyiv, Tsentrazumkova. 21 p. [in Ukrainian].
15. «Neraiduzhnyi» stan rynku pratsi ta perspektyvy yoho vidnovlennia pislia viiny [The "unhappy" state of the labor market and the prospects of its restoration after the war]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3574736-nerajduznij-stan-rynku-praci-ta-perspektivi-jogo-vidnovlennia-pisla-vijni.html> [in Ukrainian].
16. Inflatsiyni zvit NBU, lypen 2022 roku [NBU Inflation Report, July 2022]. (2022). Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4) [in Ukrainian].
17. Danylyshyn, B. Yak derzhava mozhe pidtrymaty biznes v umovakh viiny [How can a state support business in war]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/> [in Ukrainian].
18. Doshchatov, Yu. (2022). Blyzhche do svitla. Yak vyvesty ekonomiku Ukrainy z tini v umovakh viiny [How to get Ukraine's economy out of shadows in war conditions]. *RBC-Ukraine*, June 21. Retrieved from <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhe-svetu-vyvesti-ekonomiku-ukrainy-teni-1655737514.html> [in Ukrainian].
19. Millions of Ukrainian refugees may stay in E.U., top official says. (2022). *The Washington Post*, 6 June. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/world/2022/06/06/ukrainian-refugees-european-union-eu/>.
20. Uriad Ukrainy, Novyny Ofisu Ombudsmena [The Government of Ukraine, Ombudsman's Office News]. (May 13, 2022). Retrieved from [https://www.ombudsman.gov.ua/news\\_details/rozyasnennya-shchodo-vidminnostej-deportaciyi-vid-primusovoyi-evakuaciyi/](https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/rozyasnennya-shchodo-vidminnostej-deportaciyi-vid-primusovoyi-evakuaciyi/) [in Ukrainian].
21. Robalino, D. (2018). How much does it cost to create a job? *World Bank blog*, February 15. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/jobs/how-much-does-it-cost-create-job>.
22. Yak pandemiia ta viina vplynuly na dystantsiinu robotu: analiz rynku 2019-2022 roky [How the pandemic and war influenced the distance work: market analysis 2019-2022]. Retrieved from <https://cases.media/article/yak-pandemiya-ta-viina-vplynuly-na-distantsiinu-robotu-analiz-rynku-2019-2022-roki> [in Ukrainian].

**Панькова О. В., Касперович О. Ю. Сфера праці та зайнятості України в умовах війни: стан, проблеми, динаміка змін у контексті повоєнного відновлення**

Авторами статті здійснено оцінку стану, виявлено динаміку змін на вітчизняному ринку праці в умовах повномасштабної війни. Діагностика ситуації на вітчизняному ринку праці базується на підґрунті синтезу соціологічної, статистичної інформації, аналітики кадрових агентств, державних та міждержавних аналітичних звітів. Така комплексна діагностика дозволяє виробити бачення того, яким чином можна забезпечити стабілізацію в трудовій сфері, на ринку праці та зайнятості для довгострокового повоєнного відновлення економіки України.

Акцентовано увагу на кадрових та регіональних диспропорціях, проблемах та втратах трудового потенціалу, виробничих активів за період повномасштабного вторгнення. Окрему увагу приділено соціологічному аналізу основних настанов працездатного українського населення щодо зайнятості і поведінки на вітчизняному ринку праці, які доцільно врахувати при формуванні та реалізації соціально-економічної політики стабілізації стану в трудовій сфері та подальшого повоєнного відновлення національної економіки.

Запропоновано шляхи стабілізації стану та подальшого повоєнного відновлення трудової сфери і національної економіки через залучення ресурсів цифровізації. Виявлено, що дистанційна робота є трендом, який продовжує зростати на ринку праці України в умовах воєнного стану. Тому окрему увагу приділено поширенню та подальшим перспективам використання дистанційної зайнятості як засобу стабілізації ринку праці у критичних і форс-мажорних обставинах.

Обґрунтовано необхідність впровадження системи моніторингу стану трудової сфери та динаміки змін на ринку праці в умовах війни із залученням ресурсів цифровізації, з метою забезпечення комплексної діагностики й прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стабілізації та повоєнного відновлення трудової сфери. Це є необхідною умовою реалізації запропонованого МОП принципу «відбудувати краще, ніж було» (build back better), в основі якого – забезпечення більш стійкого, сталого, інклюзивного, екологічного і розумного шляху розвитку з широким використанням розумних технологій (на підґрунті формування розширеної цифрової інфраструктури).

*Ключові слова:* ринок праці, трудова сфера, діагностика, цифровізація, повномасштабна війна, повоєнне відновлення економіки України.

**Pankova O., Kasperovich O. The Sphere of Labor and Employment of Ukraine under Conditions of War: State, Problems, Dynamics of Changes in the Context of Post-War Recovery**

The article provides an assessment of the status, dynamics of changes in the Ukrainian domestic labor market and employment under conditions of the full-scale war. The situation in the domestic labor market is investigated on the basis of the synthesis of socio-

logical, statistical information, analytics of personnel agencies, the NBU report – in the context of the need to stabilize the state of labor sphere for the long-term post-war restoration of the Ukrainian economy.

The main personnel and regional disproportions, problems and losses that have arisen in the labor sphere during the period of full-scale invasion and its devastating consequences are revealed. Particular attention is paid to the sociological analysis of the main attitudes of the able-bodied Ukrainian population in terms of employment and behavior in the domestic labor market, which should be taken into account when developing and implementing the socio-economic policy of stabilizing the state of the labor sphere and further post-war restoration of the Ukrainian economy. The impact on the labor market which was provided with losses and damage to production assets as a result of hostilities, has been considered.

The means of stabilizing the state and further post-war restoration of the labor sphere and the national economy through the involvement of digitalization resources are proposed. It was revealed that distance work is a trend that continues its growth in the labor market of Ukraine even in war. Therefore, special attention is paid to the spread and further possibilities of using distance employment as a way of stabilizing the labor market under critical and force majeure conditions.

The need to introduce a ICT-based system of monitoring the state and dynamics of labor sphere and the changes in the labor market under the conditions of war is substantiated, in order to ensure comprehensive diagnosis and adoption of reasonable management decisions for stabilization and post-war restoration of the labor sphere. This is a prerequisite for the implementation of the proposed by the MOT “build back better” principle, that means to ensure a more stable, inclusive, environmental and smart development with the widespread use of smart technologies (based on the formation of an expanded digital infrastructure).

*Keywords:* labor market, labor sphere, diagnostics, digitalization, full-scale war, post-war restoration of the Ukrainian economy.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 30.11.2022

**Ю. З. Драчук,**

*доктор економічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник,  
ORCID 0000-0003-3858-6548,  
e-mail: drachuk.yuriy@gmail.com,*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,*

**М. К. Яворська,**

*доктор, професор,  
ORCID 0000-0003-3887-294X,  
e-mail: monika.ljaworska@interia.pl,*

*Міжнародна кадрова академія,  
Маршальське Сілезьке воєводство, Польща,*

**А. В. Зеркаль,**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та логістики,  
ORCID 0000-0002-3155-1302,  
e-mail: z.a.v@i.ua,*

*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

## **АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НОВОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Українська економіка зазнає великих втрат під час війни, умови якої стають беспрецедентними. За підсумками 2022 року експерти оцінюють прямі та непрямі збитки України від війни більш ніж в 600 млрд доларів – 30-35% ВВП. Більшість підприємств в пошуку нових механізмів господарської діяльності. Органи влади та представники бізнесу намагаються визначити стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки, де передбачено комплекс взаємоузгоджених заходів з аналізу поточного стану та показників функціонування окремих галузей; визначення проблем, що перешкоджають їх динамічному розвитку; формування тактики реструктуризації галузей та поступової активізації і сталого зростання.

Одним із основних стратегічних пріоритетів у XXI столітті, найважливішою умовою нормального функціонування всіх сфер світової економіки є забезпечення сталого енергопостачання. Енергетична безпека – найважливіша складова життєдіяльності країни, яка потрібна для захищеності громадян і держави в цілому від загроз дефіциту енергії та енергоресурсів, що виникають через негативні природні, техногенні, управлінські, соціально-економічні, внутрішньо- та зовнішньополітичні і воєнні чинники. Одним із аспектів енергетичної безпеки є стан потужностей з виробництва електроенергії та перспектив їх розвитку на найближчу та довгострокову перспективи. Розгляд такого питання є актуальним для України в умовах функціонування нового ринку електроенергії, його структурних складових та основних завдань щодо інтеграції з євро-

пейською енергосистемою. В Україні є великі можливості стати вагомим співучасником у забезпеченні європейської енергетичної безпеки.

Компанія Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективність України) за повідомленнями 31 жовтня 2022 року під час дискусії «Російський тероризм проти енергетики України: 240 днів протистояння та план повоєнного відновлення», організованої найбільшою енергетичною спільнотою «Energy Club», формує фундамент для енергоефективного відновлення країни із врахуванням курсу декарбонізації.

Як підкреслено Головою Компанії, «... з багатьох аспектів декарбонізація буде ключовою у відновленні і подальшому розвитку країни. Це розуміння як важливості запобігання кліматичним змінам, так і розбудови нового економічного укладу. Для того, щоб Україна отримала там гідне місце, вона має виконати свою домашню роботу і відповідати критеріям». Вагомою компонентою перспективного економічного укладу є впровадження нових технологій, у тому числі щодо виробництва водню чи інших видів енергії. Аспект полягає в тому, що відновлення країни і подальша розбудова економіки вимагатимуть надзвичайно великих фондів і фінансових ресурсів, де значна частина цих фондів буде формуватися Європейським Союзом. А доступ до цих фінансових ресурсів потребує виконання всіх директив ЄС. Компанія активно працює, щоб закласти міцну базу для відновлення країни, де окрім законодавчого фундаменту належить і виконання

Національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року, яким передбачено реалізацію заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності у ключових секторах кінцевого споживання: будівлі, бюджетний сектор, промисловість, транспорт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для формування матеріалів рукопису використані аналітичні літературні й наукові вітчизняні та світові дослідження з питань енергозабезпечення економіки країни, матеріали сталого розвитку економіки країни в умовах світових трансформаційних процесів та післявоєнної відбудови, директивні матеріали України та Європейського Союзу, світовий досвід промислової модернізації, напрями повоєнної відбудови України, вітчизняний науковий та освітянський підхід до проблем повоєнної відбудови енергосистеми країни, матеріали Громадського обговорення, статистичні зведення наслідків воєнної агресії росії.

У контексті вирішення проблеми енергозабезпечення економіки країни, енергетичної безпеки України в наявності значний ряд наукових досліджень, авторами яких є провідні вітчизняні вчені, зокрема В. М. Геєць, О. І. Амоша, М. Г. Земляний, М. О. Кизим, О. М. Суходоля, А. А. Халатов, Ю. М. Харазішвілі, В. Є. Хаустова, А. Т. Шевцов, А. К. Шидловський. Серед зарубіжних, зокрема Польщі – Michał Kurtyka, Waldemar Kozłowski, Кшиштоф Чіхоцькі, Radosław Szczerbowski, Andrzej Kubisiak, Ireneusz Soliński та ін. – дослідження розвитку ВДЕ та розподіленої енергії як частини широкого мислення про електроенергетичну систему в Польщі, що має забезпечити передбачувані постачання енергії для країни, що постійно розвивається.

Питання енергетичної безпеки та енергетичної ефективності є головними у тематиці Національного інституту стратегічних досліджень, Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, Інституту загальної енергетики НАН України, де з нею пов'язані науково-дослідні роботи галузевих інститутів, залучених до відповідних проблемних кафедр національних університетів.

Як відзначають провідні вчені України, Українська енергетика – це фундамент національної економіки держави, одна з основних складових соціальної стабільності та національної безпеки. У 2015 році ця галузь економіки надала державному бюджету близько 133 млрд грн платежів податку (25% від загального обсягу). Об'єднана енергетична система України за розмірами є шостою в Європі після Німеччини, Франції, Італії, Іспанії та Великої Британії. В енергетиці України працює 450 тис. фахівців (3% зайнятого населення), де вітчизняна енергетика є драйвером розвитку інших галузей (так само і окремій галузі впливають на неї) [1; 2].

З погляду відомого вченого науковця й освітянина чл.-кор. НАН України М. Кизима [3, с. 224-225], «На думку більшості вчених, як минулого, так і сучасності, енергія є одним із важливих факторів розвитку суспільства». Як стверджується автором і фахівцями, у світі відбувається 4-й енергетичний перехід, що за пропозицією англійського вченого В. Сміла<sup>1</sup> щодо опису змін структури первинного споживання і поступового переходу від існуючої схеми енергозабезпечення до нового стану енергетичної системи. Якщо перші три переходи були пов'язані з переходом від біомаси до вугілля, від нафти, потім від природного газу, то 4-й енергетичний перехід почався з 2017 р., головним енергетичним ресурсом стають відновлювані джерела енергії.

Й далі за роботою [3, с. 226-227], нову парадигму розвитку електроенергетики, яка почала формуватися на початку ХХІ ст., дослідник характеризує як клієнтоорієнтовану інтелектуальну електричну систему з розподіленою архітектурою. А нова парадигма розвитку електроенергетики потребує і нової розподіленої системи. Як зазначає дослідник, у провідних країнах світу прискореними темпами здійснюється впровадження нової парадигми розвитку електроенергетики і побудови її розподіленої системи, де розвиток розподіленої електроенергетики може та має слугувати пріоритетним напрямом забезпечення енергетичного переходу на шляху декарбонізації економіки.

Увагу до питань нової енергетичної стратегії приділено в колективній монографії [4, с. 107-110 ], де відзначено, що «Політику розподіленої генерації все більше опановують у Європі, де за результатами досліджень через два десятиліття 37% усієї електроенергії розподіленого виробництва будуть давати кооперативи; мікро- і малі підприємства – 39, домашні господарства – 23, а державні організації – 1%. Інші відносно дрібні виробники стануть підґрунтям успішної децентралізації і в адміністративній, і в енергетичній сферах, запорукою економічного процвітання та соціальної стабільності». Авторами монографії відзначається, що перспективним напрямом розвитку вітчизняної енергетики у вугільній промисловості є «Енергетичні хаби», відновлювані джерела, що цілком відповідають прийнятому світовим співтовариством рішенням щодо «нульового вуглецевого майбутнього» (кліматичний саміт 2015 р. у Парижі). При чому акцентується, що інновації у сфері генерації та акумуляції електроенергії здатні стати потужним поштовхом до розвитку вітчизняного машинобудування, добувної та переробної промисловості. А децентралізація в результаті поширення установок розподіленої генерації (ТЕЦ малої та середньої потужності на підприємствах як альтернативи поодиноким великим електростанціям) відповідає принципам четвертої промислової революції.

<sup>1</sup> Smil V. Energy and Civilization: A History. MIT Press, 2018. 568 p.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Потребує розгляд проблеми за напрямками (завданнями): дослідження ринкових факторів енергозабезпечення в умовах післявоєнної відбудови України; планування заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності у ключових секторах кінцевого споживання; забезпечення стабільності екологічної рівноваги в умовах післявоєнної відбудови України.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є визначення напрямів розвитку нової енергетичної стратегії в Україні, з урахуванням Європейського досвіду використання розподіленої генерації, визначення стану потужностей з виробництва електроенергії та перспектив їх розвитку на найближчу та довгострокову перспективи, що є актуальним для України в умовах функціонування нового ринку електроенергії, його структурних складових та основних завдань щодо інтеграції з європейською енергосистемою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відзначається дослідниками, свого часу українська енергетика була потужною складовою частиною паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) СРСР. Однак, глобально-політичні зміни в СРСР і в світі (епоха «перебудови», розпад СРСР і всього соцтабору) звели нанівець цілі та завдання розроблених раніше програм з енергетики. З набуттям незалежності перед Україною постало завдання розробити вітчизняну стратегію розвитку енергетики. Головною метою на сучасному етапі нової стратегії розвитку енергетики має бути перехід від імпорто-сировинного до енергоефективно-орієнтованого розвитку ПЕК з використанням результатів фундаментальних і прикладних досліджень в галузі природничих і соціально-економічних наук, вітчизняного інноваційного потенціалу з його науково-технічними та науково-технологічними розробками. Все це повинно відбуватися в умовах нових концептуальних підходів, ключових внутрішніх і зовнішніх ризиків та викликів розвитку ПЕК, в тісній зв'язці тріади: енергетика – економіка – екологія і високих темпів зростання наукових знань [5]. Україною, починаючи з 1996 року, було прийнято чотири енергетичних стратегій, де кожна з перших трьох не досягла прогнозованих цілей та індикативних показників. Вже на проміжних тимчасових інтервалах була очевидною їх нездійсненність, а наступні стратегії приймалися до закінчення терміну попередньої, як акцентується в роботі [1, с. 4-5]. Там же йдеться, що у 2017 році прийнято нову Енергетичну стратегію України на період до 2035 року (ЕС-35) [6], як симбіоз розроблених проектів Енергетичної стратегії України на період до 2035 року (Національний інститут стратегічних досліджень) і Нової Енергетичної стратегії України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція (Центр Разумкова спільно з Представництвом Фонду Фрідріха Науманна (Німеччина) в Україні). Аналіз пропозицій, що на-

дійшли щодо формування ЕС-35, було опрацьовано з використанням програми Psychea Expertus (Науково-технічний центр «ПСИХЕЯ»).

"Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція" [6] (далі – НЕС) належить до системного документу, що спрямований на реформування енергетичного комплексу України на період до 2020 р. та формування стратегічних орієнтирів розвитку на довгострокову перспективу – до 2035 р. НЕС визначає, насамперед, цілі та алгоритми реалізації розвитку енергетики, тому вона буде актуальною також для формування галузевих програм на довгостроковий період. Прогнозні показники, що містяться в документі, демонструють лише загальну траєкторію розвитку попиту та пропозиції на енергетичні ресурси. Вони (показники) мають бути більш розширеними та деталізованими вже у розробленому плані заходів КМ України на виконання НЕС. При розробці НЕС враховано пропозиції щодо змісту документа поважних міжнародних організацій, таких як Міжнародне енергетичне агентство, Секретаріат Енергетичного Співтовариства, Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй, Світовий банк, представництво Європейського Союзу в Україні, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін. На завершальному етапі публічного обговорення проекту НЕС були організовані Фахові дискусії за участю представників провідних науково-дослідних інституцій, галузевих компаній, міжнародних та громадських організацій, вітчизняних та іноземних експертів, засобів масової інформації, за результатами якої сформовано остаточну редакцію НЕС. Проект НЕС по праву вважається результатом спільних зусиль експертного співтовариства України, державних інститутів та поважних міжнародних установ. Як зазначається Проектом НЕС, Енергетична стратегія має бути документом, спрямованим на міжгалузеву кооперацію для ефективного та надійного задоволення потреб національної економіки та громадян необхідними видами енергії. Цей комплекс має пройти період трансформації, що зумовлено як дією галузевих чинників, так і соціально-економічними перетвореннями у країні із урахуванням фактору безпеки у зв'язку з зовнішньою військово-політичною агресією. НЕС визначає цілі, завдання та механізми їх реалізації для виведення енергетичного комплексу на принципово новий якісний рівень розвитку. Насамперед, НЕС спрямована на вирішення проблем енергетичної безпеки в умовах виживання держави за обставин зовнішньої агресії із застосуванням як збройних сил, так і невійськових впливів, пропонує механізми трансформаційного характеру на період до 2020 р. та визначає стратегічні орієнтири розвитку до 2035 р. Стратегічне бачення: Енергетична галузь України - економічна запорука державного суверенітету, елемент належного врядування, надійний базис сталого розвитку конкурентної економіки та невід'ємна частина європейського енергетичного простору.

Згідно з «Енергетичною стратегією України на період до 2030 р. [6], Енергетика має вирішальний вплив на стан економіки в державі та рівень життя населення, де метою соціальної політики має бути забезпечення умов для зростання добробуту громадян. Найважливішими складовими добробуту в цивілізованих державах є забезпечення громадян і компаній необхідними енергоресурсами. Запорукою цьому може стати надійне, економічно обґрунтоване й екологічно безпечне задоволення потреб населення й економіки в енергетичних продуктах. Пріоритетність проблематики енергетичної безпеки ґрунтується на тому, що енергетична сфера протягом багатьох років незалежності України залишається найбільш уразливим сегментом економіки, що була направлена на зниження енергоємності ВВП, інтенсифікацію розробки власних покладів енергоресурсів, диверсифікацію джерел і шляхів постачання енергоносіїв, формування стратегічного нафтового резерву, створення елементів ядерно-паливного циклу, всебічний розвиток альтернативної енергетики.

Альтернативна енергетика, як зазначається дослідниками [7, с. 180], має зіграти важливу роль у подоланні економічної кризи і підвищенні рівня енергетичної незалежності України. Де кожний регіон країни має ефективно використовувати мінімум кілька джерел альтернативної енергії: біомасу, воду, вітер, мінімум геотермальну і сонячну енергію, для чого рекомендовано підвищувати результативність механізмів державного регулювання розвитку альтернативної енергетики. А це сприятиме сталому соціально-економічному розвитку України і підвищенню рівня енергетичної безпеки держави.

Розробку нових підходів до подальшого розвитку альтернативних джерел електроенергії обумовлено як пошкодженням критичної енергетичної інфраструктури у військовій агресії РФ проти України, так й еволюційним розвитком системи енергопостачання в світі. Проблемні питання активного розвитку альтернативної енергетики мають все більшу вагомість в аспекті складових сталого розвитку країн. Українська влада намагається підтримувати виробництво електроенергії з альтернативних джерел енергії, вносячи певні зміни у чинне законодавство: Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії» з поправками до законів України «Про альтернативні види палива», «Про електроенергетику», «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» [8]. На формуванні механізму стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики на засадах сталості з урахуванням соціологічного, екологічного, економічного та енергетичного компонентів наголошується в роботі [9, с. 13], де запропоноване поняття «механізму стратегічного управління розвитком альтернативної

енергетики як інструменту сталого розвитку економіки країни».

Значну увагу даному питанню приділяє ЄС, реалізуючи Програму ALTENET з підтримкою розвитку цілого ряду відновлюваних джерел енергії, зокрема малогабаритних гідроелектростанцій, вітроагрегатів, сонячних батарей, термальних і геотермальних джерел енергії, використання біомаси, біологічного палива, використання відходів [10]. Цивілізований світ змушений терміново переглядати свої енергетичні стратегії та шукати альтернативу поставкам енергоносіїв з Росії. Суттєву роль у цьому процесі можуть відіграти вуглецево-нейтральні гази, зокрема, біометан [11]. Україна має найбільшу в Європі площу сільськогосподарських земель, тому потенціал його виробництва великий. «Для України з її сильною аграрною галуззю біометан – це можливість розвивати новий експортний напрямок, перетворити непотрібні залишки виробництва та побутові відходи на новий експортний продукт», – підкреслено директором групи компаній з іноземними інвестиціями ЕРУ Віллем Коппулс.

Україна на відміну від інших європейських країн тільки починає свій шлях в напрямку біометану [12; 13]. Цього року було прийнято відповідний закон про створення державного реєстру та гарантій підтвердження походження біометану. Наступними кроками буде розробка вторинного законодавства для практичної реалізації положень закону, а саме, нормативні та технічні стандарти підключення заводів, а також порядок функціонування мереж із вмістом біометану. Біометан може допомогти Україні здобути енергетичну незалежність

Верховна Рада ухвалила у другому читанні зміни до закону «Про альтернативні види палива». Стосуються вони розвитку виробництва біометану. Це великий крок до здобуття енергетичної незалежності, адже потенціал біометану – близько 10 млрд кубометрів на рік, третина всього споживання природного газу у нашій державі.

У світі спостерігається підвищений інтерес до використання в різних сферах економіки нетрадиційних відновлюваних джерел енергії (НВДЕ), що пов'язано, перш за все, з необхідністю охорони навколишнього середовища. Передумовою цього процесу є зміни в енергетичній політиці країн із структурною перебудовою паливно-енергетичного комплексу – переходом на енергозберігаючі і ресурсозберігаючі технології в енергетиці, промисловості, житлово-комунальному господарстві. За даними Міжнародного енергетичного агентства, до 2030 р. частка електроенергії, виробленої з альтернативних джерел, збільшиться удвічі у порівнянні з сучасними показниками, що складають близько 16% від всього виробництва. В більшості розвинених країн, зокрема в США, Німеччині, Іспанії, Швеції, Данії, Японії, планують довести частку відновлюваних джерел енергії в загальному енергобалансі до 20-50%.

Програмою Європейського співтовариства у сфері відновлюваної енергетики ALTENER визначаються рамки діяльності з розширення сфери використання відновлюваних джерел енергії, якою також формується частина стратегії Європейського Співтовариства зі зниження рівня викидів CO<sub>2</sub>. Функціонування спеціалізованої міжнародної організації у даній сфері – Міжнародного енергетичного агентства при ОЕСР, досягається при реалізації Програми ALTENER з підтримкою розвитку цілого ряду відновлюваних джерел енергії, зокрема малогабаритних гідроелектростанцій, вітроагрегатів, сонячних батарей, термальних і геотермальних джерел енергії, використання біомаси, біологічного палива, використання відходів [14]. Одним із світових лідерів у використанні альтернативної енергії як в ЄС, так і світі, є Німеччина, де 7% всієї енергії, яка споживається, виробляється з використанням відновлюваних джерел енергії, при цьому 4% припадає на вітрові генератори. Основою при цьому є послідовна політика держави щодо розвитку альтернативної енергетики: в країні з прийняттям закону про розширенню масштабів альтернативної енергетики. У сучасному затовареному світі розвинені країни планомірно створюють нові точки зростання, які розширюють економічне поле, забезпечують зростання багатства і зайнятості.

Так, Польська енергетика ще базується на потужності нещодавно вичерпаних вугільних електростанцій, які незабаром повинні бути замінені новими джерелами генерації з низьким і нульовим рівнем викидів. Зараз середній вік електростанцій у Польщі становить 47, що означає, що вони наближаються до кінця їхньої технологічної можливості. Польща докладає зусиль для трансформації енергетичного сектору, де її надзвичайно важливий елемент вже реалізується розширенням джерел генерації з використанням відновлюваних джерел енергії, що буде стабільною тенденцією протягом усього трансформаційного періоду. Тенденції зростання ВДЕ обґрунтовують необхідність посилення акценту на місцевому вимірі виробництва енергії та підвищенні гнучкості національної електроенергетичної системи в контексті дедалі міцнішого насичення системи відновлюваними джерелами. Кластери енергії, енергетичні кооперативи та згадані промютери мають потенціал взяти на себе лідерство у енергетичній трансформації Польщі [15]. Активно розробляються рішення для зберігання енергії. Перетворення енергії з нульовим і низьким рівнем викидів – цивілізаційна можливість для Польщі в найближчі 20 років. Нова енергетична система з нульовими викидами, яка може забезпечити стабільність енергопостачання промисловості та окремих споживачів за прийнятною для суспільства ціною. Це зазначено в проекті Енергетичної політики Польщі 2040 (ПЕП 2040), прийнятій Радою Міністрів у лютому 2021 р., що базувався на трьох позиціях: справедливий перехід, система з нульовими

викидами та енергійність і хороша якість повітря. В наступному дослідженні польського автора [16] йдеться, що на фоні змін в енергетиці джерела енергії середньої та малої потужності, розташовані поблизу споживачів, набувають все більшого розвитку, створюючи новий тренд в енергетичному секторі, що називається розподіленою генерацією. Поступово відбувається перехід від великих енергетичних систем на основі електростанцій і доставляючи енергію на великі відстані. Ключові питання у сфері енергетики стосуються енергобезпеки та ефективності, зменшення енергоспоживання та розвитку енергетичного сектору, відновлюваних джерел. Ці питання розглядаються дослідником з Польщі [16] на прикладі побудови розумної електромережі міста Ольштин на основі метода проектування, спрямованого для впровадження інтелектуальної мережі в Ольштині. З одного боку, Вармінсько-Мазурське воєводство має великі ресурсів у сфері ВДЕ, а з іншого боку 60% площі воєводства захищена екологічними законами. Зараз домінуючим видом відновлюваної енергії у Вармінсько-Мазурському воєводстві є енергія вітру, на яку в структурі загальної встановленої з відновлюваних джерел енергії припадає 83%.

До ключового питання з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України відноситься організація та функціонування енергетичного ринку. Запровадження цього стала сформована у січні 2020 р. «Зелена угода» ЄС, якою підтверджено намір стати екологічно нейтральним. Суттєвий внесок у збереження та захист навколишнього середовища здійснює відновлювальна енергетика. І вивчення досвіду країн-членів ЄС, що займають провідні позиції у виробництві та використанні енергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), є актуальним. Тому важливим є аналіз досвіду однієї з країн ЄС, а саме досвіду Польщі, самої дружньої для України, системи енергозабезпечення з елементами розподіленої генерації та визначення перспективи впровадження такого досвіду у практику України. Нові можливості в енергетичному секторі Польщі та їх вплив на Україну розкривається в роботі Кшиштофа Чіхоцькі [17], де йде мова про сектор відновлюваних джерел енергії, що переживає бурхливий розвиток у Польщі. На сьогодні двома найпопулярнішими джерелами відновлюваної енергії є наземні вітроелектростанції та фотоелектричні установки (СЕС). Уряд оголосив про подальший інтенсивний розвиток ВДЕ в обох сферах. 18 лютого 2021 року набув чинності Закон про сприяння виробленню електроенергії офшорними вітроелектростанціями. Цим Законом забезпечується комплексний регуляторний режим для розвитку та підтримки офшорних вітроелектростанцій у виключній економічній зоні Польщі в Балтійському морі. Великий енергетичний потенціал Балтійського моря, який оцінюється в 80-90 гвт, робить його територією другим за величиною офшорним вітроенергетичним потенціалом в Європі після Пів-



нічного моря. Закон дозволяє Польщі використовувати цей потенціал, де країна може стати лідером з розвитку офшорної вітроенергетики в Балтійському морі з цільовою встановленою потужністю 28 гвт в 2050 році, що забезпечило б третину загальної потужності, яку можна побудувати в даному регіоні. Створивши нормативну базу для сектору офшорної вітроенергетики, Польща приєднується до реалізації "Зеленого пакту для Європи", що відкриє інвесторам можливості для отримання додаткового фінансування перетворення енергії. Для України тенденції офшорного вітру є цікавими. Наразі проекти з офшорного вітру знаходяться на стадії ідеї, однак зацікавленість інвесторів зростає. Для реалізації таких проектів в Україні потрібно прийняти нові правила, що дозволятимуть будівництво та обслуговування стаціонарних і плаваючих вітрових турбін, будівництво та приєднання ВЕУ до електромереж, прокладку кабелю, а також будівництво морських та берегових підстанцій.

В Україні, як і в Польщі, бурхливо розвивається ВДЕ. Енергетика та ці країни схожі між собою в темпах розвитку. Водночас, Україна обрала шлях стимулювання виробництва електричної енергії з ВДЕ через "зелений" тариф, а Польща одразу обрала використання аукціонів, які більш схожі на аукціони "європейського зразка", коли держава не платить за всю вироблену електричну енергію, а лише за "премію".

Характерною особливістю розподілених енергосистем є: різноманітність джерел і параметрів електроенергії, відносно мала потужність одиничних джерел, від яких залежить нерівномірне у часі виробництво електроенергії; крім того, розподілені джерела електроенергії можуть мати негативний вплив на якість енергії в мережі, до якої вони підключені [18]. Як відзначає автор роботи Радослав Щербовський, в даний час проводиться ряд аналізів щодо впливу роботи розподілених джерел на енергосистему. При досить великій кількості джерел, розподілених по невеликій площі системи завдяки можливостям мереж Smart Grid стає вигідним об'єднання цих джерел в одну систему, керовану оператором, тобто створення «віртуальної електростанції». Концепція Smart Grid заснована на співпраці

споживачів, дистриб'юторів і виробників електроенергії з метою підвищення енергоефективності.

Smart Grid як напрямок модернізації електроенергетики Польщі є сферою досліджень Польського економічного інституту, роздуми про що викладено керівником групи комунікацій Інституту Андрієм Кубісяк [19]: використання технології розумних мереж, тобто інтелектуальних мереж передачі, здається необхідним для підвищення ефективності системи. Основні переваги інтелектуальної мережі включають: підвищення безпеки постачання та надійності енергосистеми, можливість інформувати споживачів про поточну ціну на електроенергію, сприяння розвитку джерел розподіленої генерації та їх підключення до електромережі, а також як підвищення обізнаності споживачів щодо оптимізації енергоспоживання.

Сценарії розвитку електроенергетики в Польщі [20] в тому, що вже у 2030 році частка відновлюваних джерел енергії може становити 50% суміші. «Розвиток технологій, що дозволяють оптимізувати ефективність і гнучкість енергетичної системи, – це можливість, якою повинні скористатися, щоб адаптувати польський енергетичний сектор до вимог сьогодення», – відзначається керівником команди енергетики та клімату компанії Польський економічний інститут. Smart Grid як можливість для розвитку польської енергосистеми: використання технології розумних мереж, тобто інтелектуальних мереж передачі.

Обов'язковою резолюцією ЄС – Директива про відновлювані джерела енергії – передбачається 15% відновлюваної енергії від загального споживання енергії у Польщі до 2020 року. Відповідно до Національного плану дій у галузі відновлюваної енергії Польщі, показник на 2020 рік повинен перевищити це значення на 0,5% при 15,5% загального споживання енергії, поділившись на 19,1% від загального споживання електроенергії, 17% у секторі опалення та охолодження та 10,1% у транспортному секторі. Це відзначається наступними даними статистики Польщі станом на 2014-2018 рр., де відновлювані джерела енергії забезпечували близько 10% від загального обсягу первинної енергії в Польщі, а також близько 13% від загальної кількості виробництва електроенергії (табл. 1).

Таблиця 1

#### Використання поновлюваних джерел енергії Польщі у 2013-2018 рр.

Найменування показників	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Частка відновлюваної енергії у секторі опалення та охолодження	14.07%	13.95%	14.54%	14.68%	14.48%	14.56%
Частка відновлюваної енергії в електроенергетиці	10.73%	12.40%	13.43%	13.36%	13.09%	13.03%
Частка відновлюваної енергії у транспортному секторі	6.03%	5.67%	5.62%	3.92%	4.20%	5.63%
Частка відновлюваної енергії у загальному споживанні енергії	1.34%	11.45%	11.74%	11.27%	10.90%	11.16%

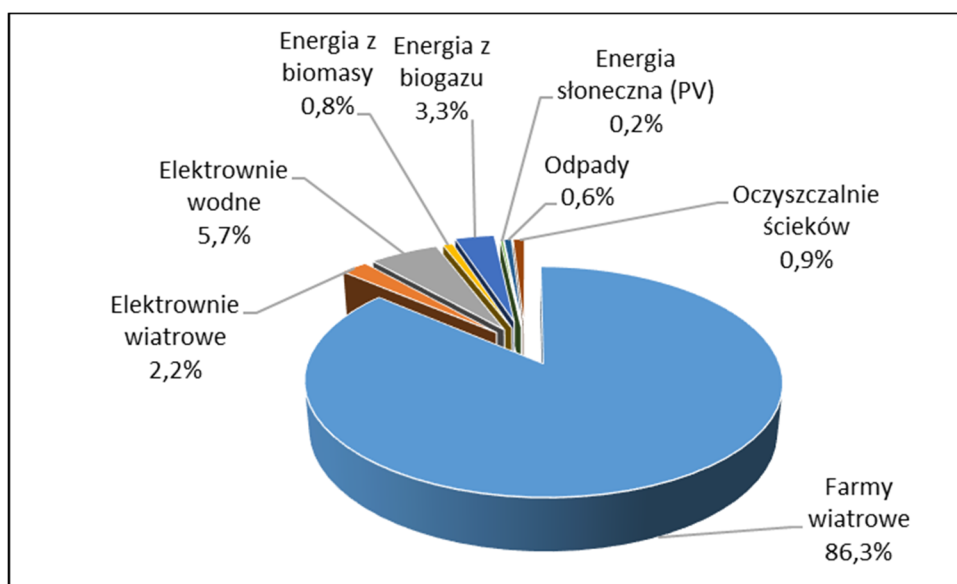
Польськими дослідниками приділяється увага впливу розподіленої відновлюваної енергетики на інноваційність економіки, де енергетика на основі технології Smart-Grid стає невід'ємною частиною на муніципальному рівні, а різноманітність первинних енергоресурсів лише в кожній місцевій владі стимулює інновації у виробництві електроенергії [21]. Інноваційність економіки – це ефективне впровадження нововведень в економічну реальність. Інновація виступає як розробка нового кінцевого продукту, так і впровадження нового в бізнес рішення щодо удосконалення організації діяльності підприємства, вдосконалення технології виробництва, посилення маркетингової стратегії, поліпшення комунікації з клієнтами або підвищення ефективності процесів постачання. Ключова технологія, яка дуже швидко розвивається завдяки різним інноваціям - саме технологія відновлюваної енергії. Флагманським прикладом цієї розробки є підвищення ефективності панелей фотовольтаїки завдяки постійним дослідженням. Тобто спосіб отримати безкоштовну енергію від сонця, переробити її та доставити в домогосподарство у формі електрики. З деякого часу це стало популярною відповіддю на постійне зростання цін на електроенергію, адже гарантує енергонезалежність, більший контроль над сімейним бюджетом. Одне з найважливіших завдань, яке стоїть перед енергетикою, полягає у створенні розумної електромережі, яка ефективно інтегрує поведінку та дії всіх, хто до нього приєднаний. Нововведення на ринку електроенергії в Польщі спрямовані ініціювати енергетичну трансформацію на регіональному рівні. Завдяки інтелектуальній інтегрованій генерації просюмерів збіль-

шуватиметься балансує потужність енергосистеми з великою часткою неспокійної генерації ВДЕ, створюватимуться енергетичні кооперативи та енергетичні кластери, які зможуть конкурувати в інноваційний спосіб на енергетичному ринку, будуючи свою конкуренцію про різноманіття форм первинної енергії, що зустрічаються на даній території. Згідно дослідженням розвиток розподіленої відновлюваної енергетики в Польщі сприймається як можливість для покращення навколишнього середовища. Корисний вплив використання ВДЕ можна розглядати в таких аспектах, як: безперервний сталий розвиток, захист і дбайливе ставлення до природного середовища та використання безперервного та невичерпного джерела енергії (табл. 2; рис. 1).

Таблиця 2

**Розподіл джерел енергії - економіка Польщі**

№ з/п	Найменування джерела енергії	Відношення, %
1	Elektrownie wiatrowe (Вітрові електростанції)	2,2
2	Elektrownie Wodne (Гідроелектростанції)	5,7
3	Energia z biomasy (Енергія біомаси)	0,8
4	Energia z biogazu (Енергія з біогазу)	3,3
5	Energia sloneczna (PV) (Сонячна енергія (PV))	0,2
6	Odpady (Відходи)	0,6
7	Oczyszczalnie sciekow (Очисні споруди)	0,9
8	Farmy wiatrowe (Вітряні ферми)	86,3



**Рис. 1. Загальний розподіл джерел енергії за масштабом**

До важливих ключових факторів в розвитку розподіленої енергетики в Польщі відноситься соціальний вимір, що необхідно враховувати при роз-

робці та реалізації відповідних заходів, які можуть впливати на процес перетворення енергії – сприяти або перешкоджати цьому. Позитивним потенціалом

є високий рівень довіри до місцевої влади та зростання екологічної свідомості [22], де трансформація енергії та пов'язаний з нею розвиток розподіленої енергії є одним з найважливіших викликів, з якими Польща має зіткнутися в найближчі роки. Перебіг цього процесу залежить не лише від здатності перебудувати систему виробництва енергії та готовності покрити витрати, а також від того, чи отримає воно схвалення громадськості (Європейська комісія). Такі фактори, як соціальна довіра, готовність до співпраці, належний рівень знань про ВДЕ та вплив енергії на здоров'я, навколишнє середовище, екологія чи зміна клімату важливі в контексті розвитку розподіленої енергетики. Дізнавшись соціальне

ставлення, рівень знань, важливе значення при плануванні має ставлення окремих соціальних груп або існуючі стереотипи щодо енергетики. Соціальна активність підтверджується опитуваннями, які періодично проводить СВOS (Центр Дослідження Громадянської Думки). Дослідження ставлення поляків до ВДЕ виявляє два основних ставлення: з одного боку, високе схвалення розвитку ВДЕ, особливо при розгляді в контексті обмеження забруднення навколишнього середовища, з іншого – прийняття для використання традиційних джерел енергії як принаймні економічно раціональні дії в короткостроковій перспективі (рис. 2).

Відновлювана енергія дорога (витрати на обладнання та експлуатацію)	51%
Польща з недостатніми умовами, щоб скорочувати викиди парникових газів ((вуглекислий газ )	49%
Відновлювана енергетика за умов Європейського Союзу і західні компанії заробляють	44%
Відновлювана енергія як лише доповнення до ліцензованих джерел енергії (вугілля, нафта)	37%
Відновлювана енергія залежить від погоди і не забезпечує стабільність електропостачання	37%
У Польщі слід обмежити використання викопного палива таких як вугілля та нафта	26%
Польща має використати це в енергетичному секторі з доступними ресурсами вугілля	21%

Рис. 2. Думки щодо відновлюваної енергетики в Польщі

Окремі експерти галузі в Польщі наголошують на великому дефіциті технічних компетенцій у внутрішньому енергетичному середовищі. Це проблеми, пов'язані з технічними навичками, необхідними для ефективного управління існуючими енергетичними ресурсами, розвиток компетенцій, необхідних для масового впровадження нових концепцій і технологій. Міжнародні дослідження показують, що розвиток розподіленої енергетики може бути зумовлений географічними чи структурними факторами. До таких факторів належать, наприклад, рівень індустріалізації (інфраструктура, доступ виробників до енергетичних технологій), капітал (компетенції, установки, ставлення до техніки) або географічне положення, що сприяє розвитку конкретних форм розподіленої енергії (вітрові електростанції, сонячні електростанції).

Для України освоєння нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії розглядається, як важли-

вий чинник підвищення рівня енергетичної безпеки і зниження антропогенного впливу енергетики на довкілля. Світовий досвід державного регулювання розвитку відновлюваної енергетики, особливо досвід тих країн, що досягли найкращих результатів, дозволяє виявити раціональні підходи, механізми та інструменти для використання в українській державній управлінській практиці стимулювання розвитку відновлюваної енергетики. Світова практика свідчить, як зазначається дослідниками, що держава є основним ініціатором розвитку відновлюваної енергетики, що встановлює правила функціонування відновлюваної енергетики та забезпечує необхідну правову та ресурсну підтримку, включаючи фінансування та пільгове оподаткування.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших досліджень.** Реалії сучасного світу такі, що прогнозування стратегічних перспектив розвитку енергетики неминуче повинно проходити

через точки біфуркації, вихід з яких може змінювати сценарії розвитку енергетики як галузі. Очікувані ключові параметри та показники можуть не збігатися з реалізованими значеннями. Науковцями зазначено, що сучасна наука ще не має методів впевненого прогнозування розвитку енергетики на тривалий період, але досвід використання моделей прогнозування дає підстави для стриманого оптимізму будувати несуперечні сценарії, хоч й без оцінки повноти їх складу та ймовірності реалізації. Супровід енергетичної стратегії «поточними планами-прогнозами» (дорожніми картами) додає оптимізму в реалізованість такого регуляторного документу. Для цього повинна бути вирішена проблема організації виконання ЕС-35 з чітким визначенням механізмів імплементації завдань для виконавчої та законодавчої влади з постійним моніторингом ходу реалізації ЕС-35 за тимчасовими інтервалами. Як варіант, для цього запропоновано створити спеціалізовану структуру, можливо інститут енергетичної стратегії із залученням незалежних експертів для підготовки дорожніх карт енергетичних форсайтів [23]. Створення такого інституту, як вважають фахівці у галузі енергетики, економіки, екології, експерти та особи, які приймають рішення, є доцільним. До них відносяться: НІСД, Центр Разумкова, НТЦ «ПСІХЕСЯ», Міненергосугілля, відповідні відділення НАН України [23; 24; 25].

З досвіду Європейських країн останніх років управління альтернативною енергетикою зосереджено на забезпеченні енергетичної безпеки, зменшенні залежності від викопного палива та пом'якшенні наслідків зміни клімату. В умовах військової

кризи альтернативні джерела енергії можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні доступності основних послуг та задоволенні енергетичних потреб населення. Серед методів, які використовуються в Україні після 24 лютого 2022 року, можна застосовувати і в повоєнних умовах наступні:

- диверсифікація джерел енергії, яка може включати поєднання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова та геотермальна) разом із звичайними джерелами (природний газ, нафта та вугілля), що зменшує залежність від одного джерела енергії;
- розвиток накопичення енергії: резервне живлення у разі збою в електромережі;
- запровадження управління попитом: зменшення споживання енергії під час кризи шляхом впровадження заходів з енергоефективності, перенесення споживання енергії на непікові періоди та використання програм реагування на попит, щоб стимулювати споживачів зменшувати споживання енергії в пікові періоди;
- створення мікромереж: для забезпечення локального виробництва електроенергії та можливості зберігання в критичних ситуаціях, коли основна мережа не працює. Це може включати сонячні та вітрові енергетичні системи спільного користування в поєднанні з накопичувачем акумуляторів і резервними генераторами;
- використання інвестицій в інфраструктуру відновлюваної енергетики з практики європейських країн: включення офшорних вітрових електростанцій, сонячних електростанцій та проектів геотермальної енергії. Такі інвестиції можуть забезпечити стабільне джерело енергії та допомогти зменшити залежність від викопного палива.

#### Література

1. Гесць В. М., Кириленко О. В., Басок Б. І., Базєєв Є. Т. Енергетична стратегія: прогнози і реалії (огляд). *Наука та інновації*. 2020. Т. 16, № 1. С. 3-15. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.01.003>.
2. Домбровський О. Г. Український парламент за три роки ухвалив повний пакет європейського енергетичного законодавства. Тепер потрібна швидка імплементація. *TERMINAL*. 2017. № 4, грудень. С. 21-23.
3. Теоретико-прикладні аспекти декарбонізації та розвитку розподіленої електроенергетики України: кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима; авт. кол.: М. О. Кизим, В. Є. Хаустова, В. В. Шпілевський, Є. І. Котляров, Т. І. Салашенко, Є. М. Крячко, Є. С. Колбасін, Д. М. Костенко, О. В. Шпілевський, О. В. Лелюк, Г. В. Мілютін. Харків: ФОРМ ЛІБІУРКА Л. М., 2020. 344 с.
4. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Залознова Ю. С. та ін. Розвиток публічно-приватного партнерства у процесі модернізації вугільної промисловості та теплової енергетики: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2019. 160 с.
5. Кулик М. М., Горбулін В. П., Кириленко О. В. Концептуальні підходи до розвитку енергетики України (аналітичні матеріали). Київ: Інститут загальної енергетики НАН України, 2017. 78 с.
6. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: [energetychna\\_strategiya\\_do\\_2035\\_r.zip](http://energetychna_strategiya_do_2035_r.zip), <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.
7. Волошин О. В. Розвиток альтернативної енергетики в Україні: сучасний стан та результативність механізмів державного регулювання. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 176-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2015\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_25).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії: Закон України від 25 квітня 2019 р. № 2712-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text>
9. Рязанова Н. О. Стратегічні орієнтири розвитку альтернативної енергетики в національній економіці України : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук. Київ, 2021. 40 с.
10. Волошин О. Л. Особливості державного регулювання розвитку альтернативної енергетики в різних країнах світу. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_25).
11. Микола Топалов. "Зелений" газ з відходів: коли біометан допоможе Україні стати енергонезалежною. *Економічна правда*. 2022. 6 жовтня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/6/692287/>.
12. Ігор Гоцик. Біометан – європейський досвід та українські реалії. 03.12.2021. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/783840.html>.

13. Андрій Кузьмін. Біогазова зброя. Як Україні перемогти в енергетичній війні з росією? *Нова енергія*. 2021. 5 листопада. URL: [https://glavcom.ua/new\\_energy/publications/biogazova-zbroya-yak-ukrajini-peremogti-v-energetichnii-viyni-z-rosiyeu-795284.html](https://glavcom.ua/new_energy/publications/biogazova-zbroya-yak-ukrajini-peremogti-v-energetichnii-viyni-z-rosiyeu-795284.html).
14. Шевченко В. Використання енергозберігаючих технологій в країнах ЄС: досвід для України. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/262/>.
15. Michał Kurtyka. Energetyka rozproszona jako element polskiej transformacji energetycznej. *Energetyka Rozproszona*. 2021. № 5-6. DOI: <https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.7>.
16. Waldemar Kozłowski. Założenia budowy sieci smart grid w projektach energetycznych. URL: [https://roczniki-kae.sgh.waw.pl/p/roczniki\\_kae\\_z54\\_22.pdf](https://roczniki-kae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z54_22.pdf).
17. Кшиштоф Чіхоцькі, Анна Щодра, Ярослав Петров, Олена Січковська. Нові можливості в енергетичному секторі Польщі та їх вплив на Україну. *GetMarket*. 2021. 15 квітня. URL: [https://www.asterslaw.com/ua/press\\_center/publications/new\\_opportunities\\_in\\_energy\\_sector\\_poland\\_ukraine/](https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/new_opportunities_in_energy_sector_poland_ukraine/).
18. Radosław Szczerbowski. Generacja rozproszona oraz sieci Smart Grid wirtualne elektrowni. *Zagadnienia surowców energetycznych i energii w gospodarce krajowej*. Poznań: Polityka energetyczna, 2011. Tom 14, Zeszyt 2. S. 391-404.
19. Andrzej Kubisiak. Smart grid kierunkiem modernizacji elektroenergetyki w Polsce. 2019. URL: <https://pie.net.pl/smart-grid-kierunkiem-modernizacji-elektroenergetyki-w-polsce/>.
20. НТЦ «ПСИХЕЯ» PsycheaExpertus: разглядеть делати. *Terminal*. 2017. №2 (848), август. С. 35-36.
21. Ireneusz Soliński, Mieczysława Solińska, Kinga Turoń, Mateusz Matusi. Rozwój rozproszonej energetyki odnawialnej szansą wzrostu innowacyjności gospodarki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 2017. № 2 (50). S. 195-208. DOI: <https://doi.org/10.15584/nsawg.2017.2.12>.
22. Barbara Worek, Marcin Kocór, Dorota Micek, Katarzyna Lisek, Anna Szczucka. Społeczny wymiar rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce – kluczowe czynniki i wyzwania. *Energetyka Rozproszona*. 2021. № 5–6. S. 105-118. DOI: <https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.105>.
23. Геєць В. М. Розвиток та взаємодія економічної та енергетичної політики в Україні. *Вісник НАН України*. 2016. № 2. С. 46-53.
24. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року / за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої. Київ: Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.
25. Долінський А. А., Басок Б. І., Базєєв Є. Т. Стратегія теплозабезпечення населених пунктів України. До обговорення проєктів Енергетичної стратегії України на період до 2020, 2030 та 2035 року. *Вісник НАН України*. 2015. № 4. С. 98-105.

#### References

- Heiets, V. M., Kyrylenko, O. V., Basok, B. I., Bazieiev, Ye. T. (2020). Enerhetychna stratehiia: prohozy i realii (ohliad) [Energy strategy: forecasts and realities (review)]. *Nauka innov.*, Vol. 16, no. 1, pp. 3-15. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.01.003> [in Ukrainian].
- Dombrovskiy, O. (2017). Ukrainyskiy parlament za try roky ukhvalyv povnyi paket yevropeiskoho enerhetychnoho zakonodavstva. Teper potrebna shvydka implementatsiia [In three years, the Ukrainian Parliament adopted a complete package of European energy legislation. Now we need a quick implementation]. *TERMINAL*, no. 4, December, pp. 21-23 [in Ukrainian].
- Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Shpilievskiy, V. V. et al. (2020). Teoretyko-prykladni aspekty dekarbonizatsii ta rozvytku rozpodilenoj elektroenerhetyky Ukrainy [Theoretical and applied aspects of decarbonization and development of the distributed electric power industry of Ukraine]. Kharkiv, FOP Liburkina L. M. 344 p. [in Ukrainian].
- Amosha, O. I., Cherevatskiy, D. Iu., Zaloznova, Yu. S. et al. (2019). Rozvytok publichno-pryvatnoho partnerstva u protsesi modernizatsii vuhilnoi promyslovosti ta teplovoi enerhetyky [Development of public-private partnership in the process of modernization of the coal industry and thermal energy]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 160 p. [in Ukrainian].
- Kulyk, M. M., Horbulin, V. P., Kyrylenko, O. V. (2017). Kontseptualni pidkhody do rozvytku enerhetyky Ukrainy (analytychni materialy) [Conceptual approaches to the development of the energy industry of Ukraine (analytical materials)]. Kyiv, Institute of General Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine. 78 p. [in Ukrainian].
- Nova enerhetychna stratehiia Ukrainy do 2035 roku: «Bezpeka, enerhoefek-tyvnist, konkurentospromozhnist» [New energy strategy of Ukraine until 2035: "Security, energy efficiency, competitiveness"]. Retrieved from <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> [in Ukrainian].
- Voloshyn, O. V. (2015). Rozvytok alternatyvnoi enerhetyky v Ukraini: suchasnyi stan ta rezultatyvnist mekhanizmiv derzhavnogo rehuliuвання [Development of alternative energy in Ukraine: current state and effectiveness of state regulatory mechanisms]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia – Actual problems of public administration*, 1, pp. 176-181. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2015\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_25) [in Ukrainian].
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia konkurentnykh umov vyrobnytstva elektrychnoi enerhii z alternatyvnykh dzherel enerhii: Zakon Ukrainy vid 25 kvitnia 2019 r. № 2712-VIII [On amendments to some laws of Ukraine on ensuring competitive conditions for the production of electricity from alternative energy sources: Law of Ukraine dated April 25, 2019 No. 2712-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text> [in Ukrainian].
- Riazanova, N. O. (2021). Stratehichni oriientyry rozvytku alternatyvnoi enerhetyky v natsionalnii ekonomitsi Ukrainy [Strategic guidelines for the development of alternative energy in the national economy of Ukraine]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. 40 p. [in Ukrainian].
- Voloshyn, O. L. (2014). Osoblyvosti derzhavnogo rehuliuвання rozvytku alternatyvnoi enerhetyky .v ryznykh krainakh svitu [Peculiarities of state regulation of the development of alternative energy in different countries of the world]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, 2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_25) [in Ukrainian].
- Mykola Topalov (2022). "Zelenyi" haz z vidkhodiv: koly biometan dopomozhe Ukraini staty enerhonezaleznoiu ["Green" gas from waste: when biomethane will help Ukraine become energy independent]. *Ekonomichna pravda*, October 6. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/6/692287/> [in Ukrainian].
- Ihor Hotsyk (2021). Biometan – yevropeyskiy dosvid ta ukrainski realii [Biomethane – European experience and Ukrainian realities]. *ua.interfax.com.ua*. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/783840.html> [in Ukrainian].
- Andrii Kuzmin. (2021). Biohazova zbroia. Yak Ukraini peremohty v enerhetychnii viyni z rosiiu? [Biogas weapons. How can Ukraine win the energy war with Russia?]. *Nova enerhiia – New energy*, November 5. Retrieved from [https://glavcom.ua/new\\_energy/publications/biogazova-zbroya-yak-ukrajini-peremogti-v-energetichnii-viyni-z-rosiyeu-795284.html](https://glavcom.ua/new_energy/publications/biogazova-zbroya-yak-ukrajini-peremogti-v-energetichnii-viyni-z-rosiyeu-795284.html) [in Ukrainian].

14. Shevchenko, V. (2010). Vykorystannia enerhozberihaiuchykh tekhnolohii v krainakh YeS: dosvid dlia Ukrainy [Use of energy-saving technologies in EU countries: experience for Ukraine]. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/262> [in Ukrainian].
15. Michał Kurtyka. (2021). Energetyka rozproszona jako element polskiej transformacji energetycznej [Distributed energy as an element of the Polish energy transition]. *Energetyka Rozproszona*, 5-6. DOI: <https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.7> [in Polish].
16. Waldemar Kozłowski. Założenia budowy sieci smart grid w projektach energetycznych [Determinants of the Smart Grid in energy projects]. Retrieved from [https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki\\_kae\\_z54\\_22.pdf](https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z54_22.pdf) [in Polish].
17. Kshyshtof Chikhotski, Anna Shchodra, Yaroslav Petrov, Olena Sichkovska. (2021). Novi mozhlyvosti v enerhetychnomu sektori Polshchi ta yikh vplyv na Ukrainu [New opportunities in the energy sector of Poland and their impact on Ukraine]. GetMarket, April 15. Retrieved from [https://www.asterslaw.com/ua/press\\_center/publications/new\\_opportunities\\_in\\_energy\\_sector\\_poland\\_ukraine/](https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/new_opportunities_in_energy_sector_poland_ukraine/) [in Ukrainian].
18. Szczerbowski, R. (2011). Generacja rozproszona oraz sieci Smart Grid wirtualne elektrowni [Decentralized Energy Generation and Smart Grid – Virtual Power Plant]. *Zagadnienia surowców energetycznych i energii w gospodarce krajowej [Issues of energy resources and energy in the national economy]*: Proceedings of the Conference Title. (Vol. 14 (2), pp. 391-404). Poznan, Polityka energetyczna [in Polish].
19. Andrzej Kubisiak. (2019). Smart grid kierunkiem modernizacji elektroenergetyki w Polsce [Smart grid as the direction of modernization of the power industry in Poland]. Retrieved from <https://pie.net.pl/smart-grid-kierunkiem-modernizacji-elektroenergetyki-w-polsce/> [in Polish].
20. NTTS «PSIKHEYA» Psychea Expertus: razglyadet' detali [STC "PSYCHEA" Psychea Expertus: see the details]. (2017). *Terminal*, 2 (848), August, pp. 35-36 [in Russian].
21. Ireneusz Soliński, Mieczysława Solińska, Kinga Turoń, Mateusz Matusi. (2017). Rozwój rozproszonej energetyki odnawialnej szansą wzrostu innowacyjności gospodarki [Development of dispersed renewable energy opportunity for growth innovation economy]. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy – Social Inequalities and Economic Growth*, 2 (50), pp. 195-208. DOI: <https://doi.org/10.15584/nsawg.2017.2.12> [in Polish].
22. Barbara Worek, Marcin Kocór, Dorota Micek, Katarzyna Lisek, Anna Szczucka. (2021). Społeczny wymiar rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce – kluczowe czynniki i wyzwania [Socio-cultural conditions of distributed energy development – key determinants and challenges]. *Energetyka Rozproszona*, 5–6, pp. 105-118. DOI: <https://doi.org/10.7494/er.2021.5-6.105> [in Polish].
23. Heiets, V. M. (2016). Rozvytok ta vzaiemodiia ekonomichnoi ta enerhetychnoi polityky v Ukraini [Development of mutual economic and energy policy in Ukraine]. *Visnik Akademii nauk Ukraini's'koï RSR*, 2, pp. 46-53 [in Ukrainian].
24. Oharenko, Yu., Aliieva, O. (Eds.). (2017). Perekhid Ukrainy na vidnovliuvanu enerhetyku do 2050 roku [Ukraine's transition to renewable energy by 2050]. Kyiv, Publishing House "ART BOOK" LLC. 88 p. [in Ukrainian].
25. Dolinskyi, A. A., Basok, B. I., Bazieiev, Ye. T. (2015). Stratehiia teplozabezpechennia naselenykh punktiv Ukrainy. Do obhovorennia proektiv Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2020, 2030 ta 2035 roku [Strategy for heat supply of populated areas of Ukraine. To discuss the projects of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2020, 2030 and 2035]. *Visnik Akademii nauk Ukraini's'koï RSR*, 4, pp. 98-105 [in Ukrainian].

**Драчук Ю. З., Яворська М. К., Зеркаль А. В. Аспекти розвитку нової енергетичної стратегії в Україні: європейський досвід використання розподіленої генерації**

Дана стаття присвячена впливу розподіленої відновлюваної енергетики на розвиток економіки. Трансформація енергії та пов'язаний з нею розвиток розподіленої енергії є одним з найважливіших викликів, з якими світова спільнота зіткнулася в останні роки. В статті міститься огляд результатів дослідників Польщі щодо розвитку розподіленої енергетики, відновлюваної енергії та широкого розуміння захисту навколишнього середовища, соціальної довіри. Трансформація енергії та пов'язаний з нею розвиток розподіленої енергії є одним з найважливіших викликів, з якими Польща має зіткнутися в найближчі роки. Глобальна енергетична політика динамічно змінюється протягом багатьох років, і ці зміни відбуваються як на локальному, так і на глобальному рівнях. Напрямок змін найбільш очевидна у підвищенні інтересу до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Одним із аспектів енергетичної безпеки є стан потужностей з виробництва електроенергії та перспектив їх розвитку на найближчу та довгострокову перспективу. Розгляд такого питання є актуальним для України в умовах функціонування нового ринку електроенергії, його структурних складових та основних завдань щодо інтеграції з європейською енергосистемою.

*Ключові слова:* трансформація енергії, розподілена енергія, ринок електроенергії, зміна клімату, енергетична безпека, досвід використання, світова спільнота.

**Drachuk Yu., Jaworska M., Zerkal A. Aspects of the Development of a New Energy Strategy in Ukraine: European Experience in the Use of Distributed Generation**

This article is devoted to the impact of distributed renewable energy on the development of the economy. The transformation of energy and the development of distributed energy associated with it is one of the most important challenges that the world community has faced in recent years. Energy transformation and the associated development of distributed energy is one of the most important challenges that Poland must face in the coming years. Global energy policy has changed dynamically over the years, and these changes occur both locally and globally. The direction of change is most evident in the growing interest in renewable energy sources (RES). One of the aspects of energy security is the state of power generation capacities and prospects for their development in the near and long term. Consideration of this issue is relevant for Ukraine in the context of the functioning of the new electricity market, its structural components and the main tasks of integration with the European energy system.

*Keywords:* energy transformation, distributed energy, electricity market, climate change, energy security, user experience, global community.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 02.02.2023

**Л. М. Христенко,***кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-1200-3415,

e-mail: [hristenkoln@gmail.com](mailto:hristenkoln@gmail.com),**М. В. Ткаченко,***здобувач,**Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ*

## ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ТЕРИТОРІЯХ ЗІ СПЕЦІАЛЬНИМ РЕЖИМОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор в Україні має надважливе значення для вітчизняної економіки, «частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10%, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції – 16%» [1]. До того ж Україна є одним із лідерів із забезпечення глобальної продовольчої безпеки через експорт зернових культур, а також найбільшим постачальником органічних продуктів до ЄС та інших країн світу. І той факт, що саме агропромисловий сектор виявився однією із найбільш потерпілих галузей економіки України, особливо в частині тих територій, які найбільше постраждали від ведення повномасштабних воєнних дій з метою збереження внутрішнього ринку та експортного потенціалу агросектору України й повернення його стану на довоєнний рівень з урахуванням можливостей подальшого розвитку і розширення, є абсолютно незаперечним і вже зараз приводить до активних дискусій у питаннях організації відновлення цієї сфери економіки у повоєнний період.

За попередньою оцінкою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), прямі втрати активів в аграрній галузі України можуть скласти 6,5 млрд доларів США. На даний час пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ – понад 25%, зрошуваних земель – понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20%. Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, паливе та насіння. Найбільша частина втрат була зафіксована через знищення чи пошкодження сільськогосподарських угідь та відсутність можливостей збору минулого врожаю, а також проведення якісної посівної компанії. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та замінування. Істотних руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості. Через фізичне знищення аграрних підприємств в зоні ведення бойових дій потенційно очікується втрата до 30% поголів'я тварин [1].

За результатами дослідження аналітиків KSE Агроцентр і Міністерства аграрної політики та продовольства (за методологією Світового банку і FAO) безпосередні збитки та непрямі втрати сільського господарства України внаслідок російської агресії оцінюються у 40,85 млрд доларів [2].

Слід зауважити, що всі оприлюднені цифри щодо наслідків військової агресії та суми остаточних збитків для вітчизняної аграрної галузі, на жаль, є не остаточними через, по-перше, складність самого оцінювання, яке пояснюється відсутністю будь-яких аналогій та базових порівнянь ситуацій, коли б у війну була залучена країна з масштабним і важливим для світового ринку аграрним продовольчим сектором, як Україна; по-друге, через продовження до нині бойових дій на територіях тих областей України, які активно застосовувалися і, маємо надію, будуть застосовуватися, у сільському господарстві, як то Херсонська, Запорізька, Донецька та Луганська області.

Для усунення цього недоліку, наприкінці травня була створена, за ініціативою Асоціації Українського клубу аграрного бізнесу за підтримки Міністерства аграрної політики та продовольства, а також представників бізнесу МХП, Агро-Регіон, Agricom Group, Gals Agro та AMAZONE, електронна платформа для збору інформації про завдані збитки аграрному сектору України через ведення військових дій, на якій аграрії можуть завчасно сповістити державу про отримані збитки. Місія такої платформи полягає у консолідації даних та їх опрацювання. Важливо розуміти в яких регіонах, які саме збитки були завдані [3; 4].

Тож, не дивлячись на всі виклики через широкомасштабне вторгнення і ведення бойових дій з боку російської федерації на території України, які постали перед виробниками агробізнесу, ця галузь є надважливою для економіки нашої країни та світу в цілому, бо є, як вже раніше зазначалося, основою підтримання вітчизняної та світової продовольчої безпеки. І тому вже зараз мають бути усвідомлені й концептуально обґрунтовані кроки й сформовані заходи для організації відновлення аграрного сектору

економіки, особливо на територіях, які найбільше постраждали від ведення повномасштабної війни з метою збереження внутрішнього ринку та експортного потенціалу агросектору України.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

До настання теперішнього абсолютно нового та непередбачуваного періоду функціонування нашої країни в умовах повномасштабного військової агресії з боку РФ, питанням економічного й сталого розвитку аграрного сектору та його суб'єктам приділялася велика увага з боку органів законодавчої та виконавчої влади у частині формування регламентаційної інформаційної бази, з боку науковців й практиків. Прикладом регламентаційного документа, у якому йдеться про розвиток аграрного сектору економіки, є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Серед виділених напрямів Стратегічного курсу економічної політики виділяється напрям 9 «Агропромисловий сектор та харчова промисловість», у межах якого передбачено сім основних цілей, 18 оперативних цілей (шляхів досягнення) та 167 завдань розвитку аграрного сектору економіки України [5]. Однак, через те, що ця стратегія була затверджена у 2021 р., серед викликів і бар'єрів на шляху досягнення стратегічних цілей цього напрямку нічого не сказано про складні умови воєнного та повоєнного стану всієї вітчизняної економіки та агросектору зокрема.

Щоб якось розпочинати виправлення ситуації були запропоновано ряд проектних документів, до яких віднесено: «Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України», запропонована Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД) (дата презентації 19.05.2022 р.) [6] та «Проект Плану відновлення України», сформований Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 в рамках 24 робочих груп. Зокрема матеріали робочої групи за напрямом «Нова аграрна політика» були презентовані 22.07.2022 р. [1].

Фактичним кроком у допомозі вітчизняній економіці в цілому та аграрному сектору зокрема виступати у воєнний період та отримати можливості повоєнного відновлення стала нова економічна стратегія, запуск якої була анонсована Урядом країни. У складі цієї стратегії заявлена реалізація вісьмох програм, серед яких [7]: мікрогранти від держави на створення власного бізнесу; пільгове кредитування у межах «5-7-9%»; безповоротні гранти на розвиток переробних підприємств, серед яких також виділяють аграрне перероблення тощо; гранти у сфері ІТ та ін. Однак слід зауважити, що такі окремі програми, на жаль, не можуть претендувати на цілісну стратегію і не дозволяють сформувати цілісне уявлення про розв'язання проблеми воєнного та по-

воєнного функціонування і розвитку суб'єктів аграрного сектору.

Серед вітчизняних науковців, як то О. Бородіна, В. Горкавий, Т. Зінчук, Л. Фаріон, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк, О. Попова, П. Саблук, М. Хвесик, Ю. Хвесик, О. Шпикуляк, Г. Мазур та багато інших, у працях яких порушувалися питання економічного й сталого розвитку аграрного сектору, ми не можемо побачити відповідь на питання: як зберегти аграрний бізнес у складних воєнних умовах та відновити його ефективно функціонування на територіях, які постраждали тою чи іншою мірою від військової агресії. І навіть рекомендації у працях закордонних авторів, як то М. Appleby, М. Behnassi, А. Shabbir, Н. Daly, F. Hirsch P. Hardi, Т. Zdan, I. Serageldin, А. Steer та ін., не містять концепцій розвитку суб'єктів аграрного сектору у воєнний та повоєнний період.

Натомість актуальності набуває вивчення публікацій практиків аграрної сфери, які фактично вже здійснили й продовжують здійснювати певні організаційні кроки у напрямку збереження свого бізнесу у воєнний період та змістовно, за допомогою обґрунтованих міркувань, розкривають можливості й напрями відновлення до довоєнного рівня розмірів своїх господарств і навіть можливості їхнього розвитку у повоєнний період.

**Мета статті** полягає у дослідженні актуальних публікацій, що висвітлюють реальні факти функціонування й підтримки агробізнесу під час військової агресії, з метою вирішення, вивчення й систематизації специфічних до ситуації заходів й способів організації ведення бізнесу і виявленні оптимальних альтернатив їхньої підтримки й фінансування, і на цій основі формування первинних концептуальних рекомендацій щодо організації повоєнного відновлення й розвитку суб'єктів аграрного сектору економіки на територіях зі спеціальним режимом господарювання.

**Результати дослідження.** Перш ніж перейти до питань організації повоєнного відновлення повноцінної діяльності товаровиробників аграрного сектору, зауважимо, що «під спеціальним правовим режимом господарювання слід вважати такий режим, який визначає порядок здійснення всіх видів господарської діяльності, коли галузевий спеціальний правовий режим встановлює порядок провадження господарської діяльності для окремих секторів економіки, визначених спеціальним законодавством як таких, що потребують стимулювання розвитку та/або стабілізації з боку держави» [8]. У статті підтримується думка, що порядок провадження господарської діяльності суб'єктів агропромислового комплексу на територіях зі спеціальним режимом господарювання визначається, регулюється та обмежується спеціальними законодавчими (регламентуючими) документами задля збереження самого суб'єкта господарювання, його персо-



налу і майна, стабілізації його діяльності у воєнний та повоєнний періоди, а також стимулювання розвитку з боку держави інших вітчизняних й міжнародних організацій та установ. Тож, території, які в умовах воєнного стану та після його припинення були означені як окуповані, або ті, на яких велись бойові дії, або ті, що знаходилися у критичній близькості від лінії ведення бойових дій, на сьогодні актуально визнаються як території зі спеціальним режимом господарювання.

Відповідні кроки та заходи для організації відновлення аграрного сектору економіки України, на територіях, які підпадають під визначення територій зі спеціальним режимом господарювання, мають вибудовуватися як у зовнішньому (на макроекономічному, регіональному й галузевому рівнях), так і у внутрішньому середовищі відповідно до функціональної сфери суб'єктів агробізнесу.

Наразі, на макроекономічному рівні фокус підтримки підприємств сільського господарства після перемоги та у подальші роки відновлення, буде спрямований насамперед на аграріїв прифронтових та деокупованих областей, адже саме вони її найбільше потребують. «У Верховній Раді фіналізуються зміни до Податкового кодексу України, які мають дозволити звільнити аграріїв від сплати багатьох податків, які прив'язані до обробітку земель, на деокупованих територіях, а також там, де велися бойові дії. Другий напрям – матеріальна допомога. Завдяки підтримці міжнародних партнерів зараз безплатно пропонується отримати насіння, мінеральні добрива – перш за все прифронтовим областям, щоб все-таки аграрії, фермери мали змогу на максимальній площі виконати посівні роботи» [9].

Щодо реальної фінансової підтримки з боку держави у воєнний та повоєнний період, то урядом ухвалене рішення про надання фінансової підтримки мікро-, малому та середньому бізнесу на відновлення частково або повністю зруйнованих внаслідок бойових дій виробничих потужностей. Господарчі суб'єкти аграрного сектору також можуть розраховувати на таку допомогу, яка полягає в отриманні кредитів на відновлення виробничих потужностей під 5-7-9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн (без урахування раніше виданих кредитів за програмами державної підтримки). Виконання зобов'язань за такими кредитами частково (до 80%) забезпечуватиметься державною гарантією [10]. За статистикою, за час війни в межах програми 5-7-9 для сільськогосподарських товаровиробників було надано пільгових кредитів на майже 26 млрд грн.

Крім того, аграрні підприємства можуть подавати заявки на отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм, позик та технічної допомоги від ЄС та інших міжнародних донорів на онлайн-платформі «Державний аграрний реєстр» [11]. Щоправда, лише за один день після відновлення приймання заявок у ДАР на отримання допомоги – бюджетних субсидій на 1 га сільгоспугідь

та спеціальної бюджетної дотації на утримання корів – заявки надіслали майже 3000 аграрних виробників, одразу зарезервувавши усі додатково надані на програму 100 мільйонів гривень [3].

Слід звернути увагу та той факт, що вчені намагаються доєднатися до формування концептуальних основ для перебігу процесів повоєнного відновлення вітчизняного агросектору. Так, наразі «вчені аграрії пропонують спрямувати кошти з бюджету на відбудову сільського господарства у районах зі спеціальним режимом господарювання, тобто районам, що перебували в окупації або у близькості до лінії військових дій» [12]. За для розв'язання проблем у забезпеченні відновлення діяльності аграрних виробників після завершення бойових дій та звільнення тимчасово окупованих територій, Національною академією аграрних наук України зроблена пропозиція по створенню спеціальної державної інституції – Національного фонду відновлення агропромислового виробництва.

За концепцією Національної академії аграрних наук України, якій в цьому питанні віддається роль щодо надання наукового супроводу та формування інноваційних рішень в усіх сферах агропромислового виробництва, полягає в тому, що «діяльність Національного фонду відновлення агропромислового виробництва на деокупованих територіях сприятиме прискореному відновленню аграрної сфери й села на звільнених територіях, особливо Півдня України й Донбасу, шляхом координації діяльності органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесових структур щодо цільового нагромадження, розподілу й використання відповідних матеріально-технічних ресурсів насамперед паливо-мастильних матеріалів, насіння й садивного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, сільськогосподарської техніки й запасних частин, фінансових ресурсів тощо для забезпечення потреб усіх суб'єктів агробізнесу» [12].

Організаційно передбачається, що «Національний фонд відновлення агропромислового виробництва має бути неприбутковою бюджетною установою, діяльність якої спрямовується, координується та контролюється Кабінетом Міністрів України. Фінансуватимуть фонд коштом державного бюджету, міжнародних організацій, держав-партнерів, заморожених та конфіскованих активів РФ, внесків юридичних та фізичних осіб. Одержувачів фінансування обиратимуть шляхом проведення конкурсу, за виробничими напрямами та за пріоритетністю, відповідно до потреб відновлення виробничої та соціальної інфраструктури України» [12].

Сподіватися лише на бюджетне фінансування у відновленні післявоєнного стану агробізнесу є не доречним через значне просідання доходів бюджету України, яких буде не достатньо для одночасного фінансування життєздатності країни та відновлення різних секторів економіки та соціальної сфери. Тож, після завершення військових дій та встановлення

миру все буде упиратися в приватне інвестування та кредитування, їхній розмір та швидкість надходження аби відновити український аграрний сектор та підняти його до минулого рівня.

Як приклад, у березні 2023 р., відбулася зустріч керівництва Міністерства аграрної політики та продовольства України із делегацією Європейського банку реконструкції та розвитку. Сторони обговорили поточну ситуацію в агросекторі України та першочергові потреби. Окремо зупинились на необхідності забезпечення ліквідності аграрного ринку, реформі зрошення та проблемі розмінування сільськогосподарських земель. Було наголошено про вкрай важливу потребу у підтримці. Найбільше це стосується об'ємів кредитування агробізнесу. Представники Європейського банку запевнили, що продовжуватимуть підтримувати українських аграріїв та висловили готовність забезпечити фінансування в об'ємі не менше торішнього. До того ж мова йшла про необхідність допомоги у якнайшвидшому розмінуванні сільськогосподарських земель. Найбільше замінованим є саме землі аграрного призначення. Зараз триває процес дерегуляції направлений на те, щоб більше приватних компаній могли залучатися до процесу [13].

Організаційні заходи у внутрішньому середовищі повинні мати на меті, по перше, сприяння виживанню та збереженню бізнесу агровиробників у повоєнний та ранній післявоєнний періоди, по-друге, відновлення його розмірів і якості реалізації до довоєнного стану у післявоєнному періоді активної відбудови країни. Приклад застосування організаційних відновлюваних заходів можна віднайти у поточній діяльності окремих аграрних компаній. Як такі:

1. Адаптація бізнесу через тимчасову зміну переваги в операційних напрямках діяльності. Так, наприклад, Компанія «Гудвеллі Україна», одна із найбільших виробників свинини, у повоєнний період «спланувала збільшити свою присутність у вирощуванні сої, але замість того, щоб продавати її, підприємство почало відтискати олію. Тож компанія планує забезпечити свої потреби для відгодівлі свиней олією і жомом» [14]. На «ТАС Агро» посіви соняшнику та сої збільшили на 30% шляхом зменшення посівів кукурудзи [15].

2. Територіальна адаптація ведення господарської діяльності. Як приклад, на теперішній момент, коли Чернігівщина вже звільнена, але на півдні та сході продовжуються активні бойові дії, керівництво Компанії «ТАС Агро» прийняло рішення змінити посівні площі задля безпеки людей, щоб не ризикувати їхнім здоров'ям і життям [15].

3. Запуск нових напрямів операційної діяльності без збільшення обсягів (на рівні попередніх періодів). Так, на «ТАС Агро» під час війни розглянули можливість та запустили лінію з виробництва тушкованки для потреб співробітників та околицьних громад. При цьому збільшення поголів'я худоби не

розглядалося, а пріоритет стала підтримка та оптимізація наявних потужностей компанії. До того ж наявні потужності дозволяють, розглянути можливості входу на новий питомий напрям операційної діяльності – «насінництво» [15].

4. Адаптування договірних відносин з поставальниками товарно-матеріальних цінностей (посівного матеріалу, добрив, палива та ін.). Керівництво «ТАС Агро» здійснили відмову від передоплати поставальникам задля збереження рівня платоспроможності компанії [15].

5. Зміни в енергетичній політиці. Активними прикладами є встановлення електрогенераторів на місцях зі значними обсягами споживання електроенергії (в цехах, на складах, елеваторах та ін.), а також теплогенераторів на альтернативному паливі (пелетоване лушпинням соняшника), застосування альтернативних способів збереження продукції (використання рукавів для збереження сої, соняшнику, кукурудзи).

6. Підвищення професійності команди спеціалістів у сфері менеджменту, фінансів, логістики, комерції та виробництва (елеваторне господарство, агрономія, технологічні процеси виробництва та ін.).

7. Запровадження кластерної організації господарської діяльності та автономного управління сформованими кластерами. До того ж розгляд тимчасової участі або участі на постійній основі у зовнішніх (регіональних, галузевих, територіальних) кластерах (добровільних об'єднаннях суб'єктів господарювання). Участь у таких кластерах дозволяє без пошуку додаткового фінансування: підвищити рівень захищеності товаровиробників від більшості операційних ризиків, збільшити продуктивність діяльності, забезпечити належний рівень рентабельності та фінансової стійкості товаровиробника у кризових та небезпечних ситуаціях, бути гарантом розвитку інноваційності та конкурентоздатності суб'єктів агросектору. Кластер є доволі гнучким інструментом, який дозволяє його акторам «вільно конкурувати за розширення своєї частки в загальному обсязі продажу, в разі необхідності залучати нових членів, і водночас він організує, координує діяльність через спільне використання інформації, координацію планів та поточної діяльності» [16]. Застосування такого інструменту є непоодиноким у аграрному секторі. Так, наприклад, на базі Компанії «ТАС Агро» в окремих регіонах сформували чотири виробничі кластери, які наділили автономним управлінням. Відповідальність за виробництво лежить суто на директорах підприємств, але генеральне керівництво постійно їх координує та контролює [15].

Приклади організаційних заходів, які можна реалізувати у короткостроковий термін повоєнного відновлення підприємств аграрного сектору і, навіть, у період ще не завершеного військового протистояння, не є вичерпаними у наведеному переліку. Проте вже зараз набувають все більшої актуальності питання капітального відновлення і розвитку аграр-

них компаній за допомогою реалізації довготермінових проєктів, які мають високу вартість.

Повоєнне відновлення та розвиток аграрних компаній може будуватися на реалізації проєкт підтримання операційної діяльності за допомогою залучення бажано середньострокових інвестицій (строк повернення трьох-п'яти років) у: 1) збільшення земельного банку (розширення земельних активів аграрних компаній); 2) транспорт (власний автопарк), обладнання та новітні виробничі технології (як, наприклад, введення в дію або розширення теперішньої мережі елеваторних потужностей, комбікормових комплексів, запровадження ліній виготовлення преміксів і систем грануляції та ін.); 3) значне посилення напрямку ІТ технологій шляхом поглиблення автоматизації бізнес-процесів, зокрема: документообігу, обліку земельного банку, виробничих процесів у тваринництві та рослинництві тощо; 4) розвиток комплексних енергоощадних систем та цілісних систем забезпечення енерго незалежності агрогосподарств і, навіть, у виробництво альтернативної енергетики внаслідок встановлення біогазових установок. Це всі ті напрями, які, за наявності доступних джерел фінансування, досить швидко можуть бути реалізовані на вітчизняних агропідприємствах.

З огляду на вищезазначене, базовою концептуальною пропозицією в організації повоєнного відновлення й розвитку аграрних господарств має стати ранжування суб'єктів агробізнесу залежно від придатності територій їхнього функціонування. З метою розв'язання цього питання, доцільно розподілити аграрні підприємства на ті, що: 1) діють на територіях досить віддалених від міст, де не проводилися бойові дії та тих, які не перебували під окупацією загарбників; 2) діють на територіях, на яких нетривало велися бойові дії та тих, що нетривалий термін перебували в окупації; 3) діють на територіях, які довготривало знаходилися під окупацією, але не отримали значних пошкоджень при звільненні території; 4) мають реєстрацію і бажання відновити свою діяльність на відповідній території, яка тривалий термін знаходилася у зоні бойових дій або під окупацією, або в небезпечній близькості до такої території та отримали значні пошкодження своєї інфраструктури. Залежно від цього надалі будуть визначатися реальність й тривалість проєктів з відновлення господарства, розміри та джерела надходження фінансових ресурсів для реалізації цих проєктів.

Після ранжування у такий спосіб аграрних господарюючих суб'єктів стає можливим оцінити, на якому етапі відновлення (відбудови) знаходиться кожний з них. Приклад етапів наведений у Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України від НІСД, де виділяють [6]:

Етап 1. «Реанімація» – стабілізація безпекової та гуманітарної ситуації, відбудова базової інфраструктури;

Етап 2. Відновлення – поетапне створення умов для повернення громадян до місць постійного проживання, синхронізоване з відбудовою основних економічних об'єктів та створенням відповідних можливостей для зайнятості;

Етап 3. Започаткування модернізації – розгортання інвестиційних проєктів зі створення системи сучасних виробничих та інфраструктурних об'єктів, формування секторів – «локомотивів» довгострокового розвитку країни.

Такі етапи можуть бути поглиблені та розширені залежно від детальності оцінки попереднього стану як самого суб'єкта господарювання, так і стану території, на якій вже ведеться його діяльність або планується її відновлення.

Після встановлення етапу відновлення відносно до кожного агропідприємства визначаються: 1) основні виклики, небезпеки та загрози, які перешкоджають нормальному функціонуванню суб'єкта [17]; 2) конкретні, значущі й, як правило, непереможні або ті, що складно уникнути на цей момент часу, обмеження, які впливають на формат нормального функціонування та розвитку аграрного господарства; 3) реальні можливості для ефективного функціонування і розвитку агропідприємства в умовах, що склалися на тепер, із зазначенням ключових показників діяльності.

Надалі, зважаючи на етапи Плану відновлення за напрямом «Нова аграрна політика», які передбачені Проєктом Плану відновлення України на період з червня 2022 року до грудня 2032 року, доцільно сформулювати систему стратегічних і оперативних цілей з відновлення діяльності конкретного агропідприємства.

Сформована система цілей дозволить побудувати матрицю завдань, яка визначатиме орієнтованість у реалізації оперативних цілей із наскрізними стратегічними цілями повоєнного відновлення агропідприємства. При побудові матриці завдань і, на її основі, формування організаційних заходів, інструментів і джерел їхнього виконання рекомендується попередньо ретельно дослідити список запланованих проєктів на виконання завдання для досягнення певних цілей, які передбачені у Плані відновлення за напрямом «Нова аграрна політика». Це дозволить зрозуміти умови та виявити можливості участі конкретного агропідприємства у загальнодержавних проєктах спрямованих на повоєнне відновлення агропромислового сектору.

**Висновки.** У сьогоднішніх надскладних умовах функціонування нашої країни та її економіки, не слід забувати, що війна врешті решт звершиться і постануть питання як функціонувати далі, як перевести економіку України із режиму виживання у режим відновлення й розвитку. Вже зараз потрібно думати над якомога ефективнішим перебігом наступного повоєнного періоду, який має стати фундаментом для повернення економіки на довоєнний рівень

та формування резервів її подальшого розвитку. Значущу роль у цьому відіграє агропромисловий комплекс й обґрунтована організація повоєнного відновлення і розвитку його суб'єктів особливо на територіях, які найбільше постраждали від військових дій, адже мова йде про створення або відновлення робочих місць, сплату податків, відновлення широкого спектра доступних харчових продуктів та ін. Більш того, розвиток цієї галузі відповідає за стабілізацію і посилення внутрішньої та світової про-

довольчої безпеки. Висвітлені у статті концептуальні моменти організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання стосуються лише початкового етапу – планування. Тож подальшого розвитку набувають такі напрями як: формування системи цілей і матриці завдань для конкретних агропідприємств і, на цій основі, обґрунтування організаційних заходів, які допоможуть втілити обрані цілі з відновлення у життя.

### Література

1. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. Липень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>.
2. Обух В. Відновлення агровиробництва: поточні завдання і повоєнні надії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3624788-vidnovlennia-agrovirobnictva-potocni-zavdanna-i-povoenni-nadii.html>.
3. Експерти оцінили збитки, яких агросектору вже завдало російське вторгнення. URL: <https://landlord.ua/news/eksperty-otsinyly-zbytky-iakykh-ahrosektoru-vzhe-zavdalo-rosiiske-vtorhnennia/>.
4. Аграрії можуть поскаржитися на збитки завдані окупантами. Як це зробити? URL: <https://landlord.ua/news/ahriarii-mozhut-poskarzhytysia-na-zbytky-zavdani-okupantamy-iak-tse-zrobyty/>.
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
6. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>.
7. В Україні запускають нову економічну стратегію, яка діятиме в умовах війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3504179-v-ukraini-zapuskaut-novu-ekonomichnu-strategiu-aka-diatime-v-umovah-vijni.html>.
8. Швидка Т. І., Халецька К. К. Шляхи вдосконалення законодавства про спеціальні режими в умовах воєнного стану. *Часопис цивілістики*. 2022. Вип. 45. URL: <http://chascyvil.onua.edu.ua/index.php/chc/article/view/472/515>. DOI <https://doi.org/10.32837/chc.v0i45.472>.
9. Цього року експорт агропродукції може зберегти минулорічний показник у понад \$ 20 млрд. *Урядовий кур'єр*. 2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cogo-roku-eksport-agroprodukcii-mozhe-zberegti-mi/>.
10. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpryemstv>.
11. Державний аграрний реєстр. Пряма допомога українським фермерам та агровиробникам. URL: <https://www.dar.gov.ua/>.
12. Пепеля В. В. В Україні хочуть створити Національний фонд відновлення АПК на деокупованих територіях. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-khochut-stvorityu-natsionalnyi-fond-vidnovlennia-apk-na-deokupovanykh-terytoriiakh/>.
13. СБРР готовий підтримати українських аграріїв. URL: <https://agropavda.com/news/creditovanie-lizing/19807-yebrr-gotovij-pidtrimati-ukrainskih-agrariiv>.
14. Компанія «Goodvalley». URL: <https://www.goodvalley.com/ua/who-we-are/>.
15. Компанія ТАС Агро. URL: <https://tasagro.com/about/>.
16. Федорова В. Г. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер». *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=704>.
17. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 135–145.
18. Водяник А. Комбікормові заводи в умовах війни: розширення потужностей та енергонезалежність. URL: <https://latifundist.com/blog/read/2972-kombikormovi-zavodi-v-umovah-vijni-rozshirennya-potuzhnostej-ta-energonezalezhnist>.
19. Лопатинський Ю. М., Буринська О. І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94–102.

### References

1. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy Materialy robochoi hrupy «Nova ahrarna polityka» [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "New Agrarian Policy"]. (2022, July). *The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> [in Ukrainian].
2. Obukh, V. Vidnovlennia ahrovirobnystva: potocni zavdanna i povoienni nadii [Restoration of agricultural production: current tasks and postwar hopes]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3624788-vidnovlennia-agrovirobnictva-potocni-zavdanna-i-povoenni-nadii.html> [in Ukrainian].
3. Eksperty otsinyly zbytky, yakykh ahrosektoru vzhe zavdalo rosiiske vtorhnennia [Experts have assessed the damage that the Russian invasion has already caused to the agricultural sector]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/eksperty-otsinyly-zbytky-iakykh-ahrosektoru-vzhe-zavdalo-rosiiske-vtorhnennia/> [in Ukrainian].
4. Ahrarii mozhut poskarzhytysia na zbytky zavdani okupantamy. Yak tse zrobyty? [Farmers can complain about the damage caused by the occupiers. How to do it?]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/ahriarii-mozhut-poskarzhytysia-na-zbytky-zavdani-okupantamy-iak-tse-zrobyty/> [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova KMU vid 03 bereznia 2021 r. № 179 [On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the CMU of March 3, 2021 No. 179]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].
6. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy [The concept of the post-war reconstruction and development strategy of Ukraine]. *National Institute of Statistical Sciences (NISD)*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [in Ukrainian].
7. V Ukraini zapuskaiut novu ekonomichnu stratehiiu, yaka diiatyme v umovakh viiny [Ukraine is launching a new economic strategy that will operate in wartime conditions]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3504179-v-ukraini-zapuskaut-novu-ekonomichnu-strategiu-aka-diatime-v-umovah-vijni.html> [in Ukrainian].
8. Shvydka, T. I., Khaletska, K. K. (2022). Shliakhy vdoskonalennia zakonodavstva pro spetsialni rezhymy v umovakh voiennoho stanu [Ways of Improving the Legislation on Special Modes During the Conditions of Martial State]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*, Issue. 45. Retrieved from <http://chascyvil.onua.edu.ua/index.php/chc/article/view/472/515>. DOI <https://doi.org/10.32837/chc.v0i45.472> [in Ukrainian].
9. Tsoho roku eksport ahroproduktii mozhe zberehty mynulorichnyi pokaznyk u ponad \$ 20 mlrd [This year, the export of agricultural products can maintain last year's figure of more than \$ 20 billion]. (2023). *Uriadovyi kurier – Government courier*, March. Retrieved from <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cogo-roku-eksport-agroprodukcii-mozhe-zberegti-mi/> [in Ukrainian].
10. Derzhavna prohrama «Dostupni kredyty 5-7-9%» [State program "Affordable loans 5-7-9%"]. Retrieved from <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpnyemstv> [in Ukrainian].
11. Derzhavnyi ahraryni reiestr. Priama dopomoha ukraïnskym fermeram ta ahrovyrobnykam [State agrarian register. Direct assistance to Ukrainian farmers and agricultural producers]. Retrieved from <https://www.dar.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Pepelia, V. V. V Ukraini khochut stvoryty Natsionalnyi fond vidnovlennia APK na deokupovanykh terytoriiakh [In Ukraine, they want to create a National Fund for the restoration of agriculture in the de-occupied territories]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/v-ukraini-khochut-stvoryty-natsionalnyi-fond-vidnovlennia-apk-na-deokupovanykh-terytoriiakh/> [in Ukrainian].
13. EBRD hotovy pidtrymaty ukraïnskykh ahraryiv [EBRD is ready to support Ukrainian farmers]. Retrieved from <https://agropravda.com/news/creditovanie-lizing/19807-yebrr-gotovij-pidtrimati-ukraïnskykh-ahraryiv> [in Ukrainian].
14. Kompaniia «Goodvalley» ["Goodvalley" company]. Retrieved from <https://www.goodvalley.com/ua/who-we-are/> [in Ukrainian].
15. Kompaniia TAS Ahro [TAS Agro Company]. Retrieved from <https://tasagro.com/about/> [in Ukrainian].
16. Fedorova, V. H. (2011). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia «klastery» [Theoretical and methodological approaches to defining the concept of "cluster"]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=704> [in Ukrainian].
17. Khrystenko, L. M., Chorna, O. I., Suprun, Yu. P. (2022). Kontseptualni aspekty stratehii ekonomichnoi bezpeky yak kliuchovoho elementu stratehichnoho upravlinnia ahrokholdynhamy u tsaryni zabezpechennia svitovoi prodovolchoi bezpeky [Conceptual Aspects of Economic Security Strategy as a Key Element of Strategic Management of Agricultural Holdings in the Field of Ensuring Global Food Security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Issue 42, pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-24> [in Ukrainian].
18. Vodianyuk, A. Kombikormovi zavody v umovakh viiny: rozshyrennia potuzhnosti ta enerhonzalezhnist [Combined feed plants in war conditions: capacity expansion and energy independence]. Retrieved from <https://latifundist.com/blog/read/2972-kombikormovi-zavodi-v-umovah-vijni-rozshyrennya-potuzhnostej-ta-enerhonzalezhnist> [in Ukrainian].
19. Lopatynskyi, Yu. M., Burynska, O. I. (2018). Skladovi ta priorityty staloho rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky: kontseptualno-teoretychnyi dyskurs [Components and priorities of sustainable development of the agrarian sector of the economy: conceptual and theoretical discourse]. *Ekonomika APK*, 6, pp. 94–102 [in Ukrainian].

### **Христенко Л. М., Ткаченко М. В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання**

Аграрний сектор в Україні має надважливе значення як для вітчизняної економіки, так і економіки світового рівня. На сьогодні саме він є однією із найбільш потерпілих галузей економіки України від повномасштабної військової агресії з боку РФ. Особливо це стосується територій, які найбільше постраждали від воєнних дій. Такі території визначаються як ті, що мають спеціальний правовий режим господарювання. У статті наводиться думка, що порядок провадження господарської діяльності суб'єктів агропромислового комплексу на таких територіях визначається, регулюється та обмежується спеціальними регламентуючими документами задля збереження самого суб'єкта господарювання, його персоналу і майна, стабілізації його діяльності у воєнний та повоєнний періоди, а також стимулювання розвитку з боку держави інших вітчизняних й міжнародних організацій та установ.

Поряд з нормативними й науковими джерелами у статті проведено дослідження актуальних публікацій практиків аграрної сфери, які висвітлюють реальні факти організаційних кроків щодо збереження й підтримки функціонування агробізнесу під час військової агресії. У статті розкрито сутність й проведена систематизація специфічних до ситуації заходів й способів організації ведення бізнесу з метою виявлення завершеності механізму їхньої дії та корисності для діяльності аграрних підприємств. На цій основі сформовані первинні концептуальні рекомендації щодо організації повоєнного відновлення й розвитку суб'єктів аграрного сектору економіки на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Представлені рекомендації стосуються лише початкового етапу – планування. До них віднесені: ранжування суб'єктів агробізнесу залежно від придатності територій їхнього функціонування; оцінка етапу відновлення (відбудови) конкретного аграрного підприємства; визначення основних викликів, небезпек і загрози, значущих обмежень й реальних можливостей для ефективного функціонування і розвитку із зазначенням ключових показників діяльності; формування системи стратегічних і оперативних цілей та побудова матриці завдань з відновлення діяльності конкретного аграрного підприємства у повоєнний період. Виконання саме такої послідовності дозволить обґрунтовано обрати заходи, способи та інструменти, що допоможуть втілити обрані цілі з організації відновлення, підтримки ефективного функціонування та розвитку аграрного господарства на певній території у життя.

*Ключові слова:* аграрний сектор, фінансова підтримка, спеціальний режим господарювання, повоєнне відновлення, нова економічна стратегія.

**Khrystenko L., Tkachenko M. The Question of the Organization of Post-War Reconstruction and Development of Agribusiness in the Territories with a Special Management Regime**

The agricultural sector in Ukraine is of paramount importance for both the domestic economy and the global economy. Today, it is one of the most affected sectors of the Ukrainian economy from full-scale military aggression by the Russian Federation. This is especially true of the territories most affected by hostilities. Such territories are defined as those with a special legal management regime. The article states the opinion that the procedure for the economic activity of subjects of the agro-industrial complex in such territories is determined, regulated, and limited by special regulatory documents in order to preserve the economic subject itself, its personnel and property, stabilize its activity in the war and post-war periods, as well as stimulation of the development by the state of other domestic and international organizations and institutions.

Along with normative and scientific sources, the article researches current publications of practitioners of the agrarian sphere, which highlight the real facts of organizational steps to preserve and support the functioning of agribusiness during military aggression. The article reveals the essence and systematizes situation-specific measures and ways of organizing business with the aim of revealing the completeness of their mechanism of action and their usefulness for the activity of agrarian enterprises. On this basis, primary conceptual recommendations regarding the organization of post-war recovery and development of subjects of the agrarian sector of the economy in the territories with a special management regime were formed. The presented recommendations relate only to the initial stage - planning. They include: ranking of agribusiness entities depending on the suitability of the territories of their operation; assessment of the recovery (reconstruction) stage of a specific agricultural enterprise; definition of the main challenges, dangers and threats, significant limitations and real opportunities for effective functioning and development with an indication of key performance indicators; formation of a system of strategic and operational goals and construction of a matrix of tasks to restore the activity of a specific agricultural enterprise in the post-war period. The implementation of such a sequence will allow to reasonably choose the measures, methods and tools that will help to implement the chosen goals of the organization of restoration, support of the effective functioning and development of the agricultural economy in a certain territory into life.

*Keywords:* agricultural sector, financial support, special economic regime, post-war recovery, new economic strategy.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 13.03.2023

**В. В. Микитенко,**

*доктор економічних наук, професор,*

*академік АЕН України,*

ORCID 0000-0002-8212-9777,

e-mail: vmikitenko@ukr.net,

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,*

**О. В. Бондар-Підгурська,**

*доктор економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-7792-4023,

e-mail: bondarpodgurskaa@gmail.com,

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет*

*економіки і торгівлі», м. Полтава*

## НАПРЯМИ ПОВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАЛОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Постановка проблеми.** Визначаючи нагальність забезпечення ефективності управління розбудовою національної системи сталого господарювання у повоєнному та післявоєнному періодах, ключовим завданням у цьому контексті є чітке визначення пріоритетних напрямів локалізації зусиль і поетапність їх реалізації в умовах нарощення суспільно-політичних загроз і ризиків сталому розвитку держави. Дослідниками виконано та обґрунтовано, за використання принципів положень теорій струн і динамічних систем, структурну диференціацію типової національної системи сталого господарювання [1], що виконує додаткові специфічні функції в якості резонансного інвертора (який ініціює стабілізацію роботи схеми функціонування господарської системи у критичному режимі), за трьома базовими площинами: а) природно-ресурсного простору; б) простору поведінки множини суб'єктів господарювання; в) простору реалізації дії чотирьох специфічних механізмів. Процес імплементації концепту сталого господарювання у повоєнному періоді є складним за структурою та практичною реалізацією, оскільки пов'язується із питаннями:

– упорядкування управлінських дій у напрямі охоплення динамічних багатопланових полісуб'єктних систем взаємодії між суб'єктами господарювання, стейкхолдерів і військовими адміністраціями. Значною мірою вирішення цієї проблеми лежить у площині вибору методології досягнення результатів за пріоритетними напрямами відбудови держави;

– методологічної проблеми з імплементації нових підходів до визначення співвідношення просторового концепту сталого господарювання з процесом узгодження уявлень національних суб'єктів управління (будь-якого рівня) про напрям, шлях, траєкторію та алгоритм розвитку як таких, які формують та обумовлюють розбудову єдиної цілісної

системи умов досягнення позитивних цільових орієнтирів в умовах ресурсних обмежень і нарощення загроз.

По суті, саме ці дві проблемні позиції впливають і визначають нагальність проведення необхідних трансформаційних процесів з метою досягнення умов сталого господарювання в державі у повоєнному періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми щодо нагальності визначення та реалізації пріоритетних напрямів розбудови національної системи сталого господарювання підняті у наукових публікаціях [2-5], де враховано і напрацьовано: а) [6] щодо вибору найбільш оптимальної форми інституційного й економічного устрою держави, здатного відповісти на виклики сьогодення і майбутнього; б) [7] у площині неухильної гармонізації інтересів стейкхолдерів в системі сталих фінансів. У науковій праці [8] дослідником послідовно розкрито, в історичному вимірі, декілька взаємопов'язаних характеристик системних засад національної безпеки, накопичення яких не лише відбиває загальний процес ускладнення практичної політики і економіки, а й визначає стале господарювання в якості основи безпечного сталого розвитку держави, загалом. Розробки й обґрунтування, представлені у [9] підтверджують, що в умовах закономірної глобалізації, виключно за еволюційними змінами в країні зберігається спектр ключових завдань, без вирішення яких організована колективна діяльність виявиться неможливою. При цьому, крім забезпечення внутрішнього порядку і обороноздатності, регулювання ринку та підтримки транспортної інфраструктури, ще й обов'язковими є: а) контроль над природними ресурсами та раціоналізація їх використання; б) інноваційні зрушення в управлінських технологіях; в) реформування господарських систем.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Режим функціонування держави з чітко окресленим суверенним економічним потенціалом є важливою формою політичної й господарської організації, оскільки виступає первинним джерелом законного порядку на певній території. Однак в сучасних умовах функціонування національної соціально-економічної системи (широкомасштабної військової агресії РФ проти України), управлінські можливості держави помітно звузилися (особливо у питаннях забезпечення як національної та економічної безпеки, так і сталого господарювання), а визначені у довоєнний час пріоритети (реформування науково-освітньої, податкової та пенсійної системи, інвестиційної політики, подолання олігархії, корупційності та надмірної присутності влади у бізнесі тощо), так і не забезпечили стрижень організаційної структури нашого державного утворення у разі нелінійного накопичення нових загроз і викликів для населення країни, її економіки та регіональної й локальної економіки. Зазначене вимагає перебудови і реформатування конститутивно-ключових просторів держави для забезпечення сталості функціонування господарських систем і, надалі, вже повоєнного відродження економіки України. А, саме: природно-ресурсного простору; простору поведінки множини суб'єктів господарювання; простору реалізації дії національної системи сталого господарювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є сформування та обґрунтування пріоритетних напрямів повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання, що окреслюють ефективність їх реалізації за концептом нової моделі реструктуризації господарської системи в умовах постійного нарощення суспільно-політичних і військово-економічних загроз і ризиків, а також розробка концептуальної схеми повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання, розроблену на засадах реалізації процесів реструктуризації господарської системи та нових моделей системи й структури управління природно-ресурсним активом держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження та його основні результати.** У контексті розв'язання поставлених науково-прикладних завдань дослідниками було формалізовано три відповідні конститутивно-ключові підсистеми у замкненому фазовому просторі функціонування і подальшого конфігураційного перетворення *національної системи сталого господарювання* (НССГ) у повоєнному періоді в умовах ресурсних обмежень та нарощення різної природи загроз і ризиків. При цьому, авторами статті інтерпретовано та формалізовано необхідність досягнення певних вимірів і характеристик вільного та скорегованого протікання у внутрішньому середовищі НССГ квартету потоків базових для сталого розвитку процесів (економічних, виробничих, соціальних і природно-ресурсних) у кри-

тичних умовах функціонування національної соціально-економічної системи. Зазначене стало основою для формулювання переліку напрямів трансформації й фільтрації у просторі та часі зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стале господарювання у повоєнному періоді. Визнано, що у результаті реалізації пропонованих структурно-логічних трансформацій агрегатного стану як самої метасистеми – НССГ, так і її структури, відбувається стабілізація властивостей НССГ в агресивному середовищі та елімінування/загашення порогових рівнів коливання імпульсів протікання базових процесів внаслідок ініціювання тих чи інших зрушень.

З цього, маємо можливість засвідчити, що пріоритетними напрямами повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання – є [10]:

I) *Переформатування національного природно-ресурсного простору.* У цій відповідності, задіяння у процеси забезпечення сталого господарювання природно-ресурсних активів за результатами освоєння раціональних масштабів природно-ресурсного простору за рахунок реалізації дії простору-імітатора внутрішніх ресурсів НССГ, її резервів і можливостей за урахування найвагоміших факторів зовнішнього й внутрішнього впливу на результативність її функціонування (економіко-психологічних, соціально-економічних, суспільно-політичних) задля забезпечення сталого розвитку держави та її регіонів, а також територіальних природно-господарських округів, зокрема;

II) *Формування нового формату простору поведінки множини суб'єктів господарювання.* Реалізація другого пріоритетного напрямку локалізації зусиль суб'єктів управління можлива лише за наслідками зміни суті та структури управління господарськими системами, уточнення змістовності функцій управління, заміни методів управління й оновлення управлінських технологій (у тому числі і за використання множиною суб'єктів господарювання трьох, обґрунтованих дослідниками у розробках [11; 12]) й найбільш ефективних комбінованих моделей поведінки);

III) *Розбудова простору реалізації дії національної системи сталого господарювання.* В межах третього напрямку має провадитися діяльність із розробки та впровадження на практиці комплексу специфічних механізмів та удосконалення нормативно-правового забезпечення у контексті підвищення ефективності функціонування самого простору реалізації дії специфічних механізмів сталого господарювання, що мають бути сукупністю найбільш дієвих важелів і системоутворюючих регуляторів. Останні (кожен із приведеного) формалізовані дослідниками, на першому етапі, в якості конкретного рівня складності за такими сферами управління. А саме: а) механізму формування фінансової основи національної системи сталого господарювання; б) механізму державного регулювання та управління відходами; в) механізму державного регулю-



вання та управління освоєнням природно-ресурсних активів; д) організаційного механізму управління процесом гармонізації сталого господарювання специфічної природи (розробленого за використання положень теорії струн), до складу якого включено чотири специфічних підмеханізми: гравітаційний, алармово-безпековий, резонансний, структурно-функціональний [13]. Саме вони визначають та забезпечують результативність реалізації дії НССГ, загалом, на певному етапі її функціонування (у повоєнному періоді).

При цьому, реалізація на практиці цих пріоритетних напрямів повоєнної відбудови має відбуватися синхронно, тобто саме управління цілеорієнтованими змінами в межах новоствореної НССГ слід починати одразу у декількох точках локалізації зусиль і, відповідно, одночасно на різних ієрархічних рівнях. Таким чином, реалізуючи стратегію «багатьох точок» трансформації сучасного метапростору, поступово поширюючись на суміжні територіальні простори управління (тобто, реалізуючи стратегію «кліну»). Задля досягнення визначеного ефекту

внаслідок трансформацій та активізації змін в межах метапростору проектної НССГ слід використати як новий, так і вже апробований на практиці інструментарій – процеси реструктуризації (а в його межах, реінжинірингу бізнес процесів), перереформатування, управління та розбудови інтеграційних платформ просторового управління (адекватний реальним процесам, які мають місце та відбуваються на етапі повоєнного функціонування національної соціально-економічної системи) з урахуванням та добром найбільш оптимального комплексу для кожного з трьох пріоритетних напрямів (тобто, просторів – за ключовими підсистемами НССГ) специфічного комплексу методів і засобів ціле орієнтованого управління, за якими й розбудовується проект дієвої НССГ, а в його межах, відповідно, і триади цільових підсистем:

- а) природно-ресурсного простору (табл. 1);
- б) простору поведінки множини суб'єктів господарювання (табл. 2);
- в) простору реалізації дії національної системи сталого господарювання (табл. 3).

Таблиця 1

**Повоєнна розбудова підсистеми природно-ресурсного простору у складі національної системи сталого господарювання (НССГ): інструментарій, засоби та пріоритетні завдання \***

Структурний формат НССГ та пріоритетні напрями повоєнної розбудови Підсистеми I	Пріоритетні локальні завдання з повоєнної розбудови НССГ за точками локалізації зусиль	Інструментарій перереформатування та повоєнної розбудови НССГ, а в її межах і природно-ресурсного простору	Комплекс реструктуризаційних методів повоєнної розбудови в межах НССГ – природно-ресурсного простору
<p>I. Підсистема <i>природно-ресурсного простору</i> (ПРП). Перереформатування національного природно-ресурсного простору. Задіяння й освоєння раціональних масштабів ПРП у господарській діяльності з метою реалізації дії простору-імітатора внутрішніх ресурсів НССГ, її резервів і можливостей за урахування найвагоміших факторів зовнішнього й внутрішнього впливу на її функціонування задля забезпечення й раціоналізації освоєння природно-ресурсних активів національної соціально-економічної системи за усіма рівнями управління</p>	<p>А) Стратегічна реструктуризація ПРП у контексті досягнення довгострокової ефективності функціонування за рахунок раціоналізації масштабів освоєння, використання та трансформації природно-ресурсних активів;                      Б) Адаптаційна/прогресивна реструктуризація з метою адаптації ПРП до нових умов функціонування у агресивному зовнішньому середовищі при нарощенні вагомості впливу геополітичних, гео економічних, військових та інформаційних непередбачуваних факторів;                      В) Часткова/повна приватизація з імовірним поділом об'єктів господарювання або ж інкорпорація/ приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими об'єктами господарювання</p>	<p>1. Формування й обґрунтування стратегічної мети та розробка стратегічної концепції розвитку ПРП.                      2. Обґрунтування напрямів та інструментів реалізації мети з визначенням певної пріоритетної сфери та специфіки діяльності множини суб'єктів господарювання в межах ПРП.                      3. Технічне та технологічне переозброєння, модернізація й оновлення виробництв ПРП при активізації й поглибленні використання засобів управління змінами.                      4. Реструктуризація активів та фінансова реструктуризація при реформуванні балансу суб'єктів господарювання ПРП із реорганізацією боргів та капіталу, ліквідацією (перепрофілювання) збиткових виробництв, продажем (орендою) основних виробничих засобів, збільшенням питомої ваги основного капіталу, погашенням короткострокової заборгованості, поповненням оборотних засобів тощо.                      5. Корпоративна реструктуризація об'єктів господарювання ПРП із їх реорганізацію та створенням нових юридичних осіб/ нових організаційно-правових форм сталого господарювання або ж цілеорієнтованим перепрофілюванням об'єктів сталого господарювання, які функціонують в межах національного ПРП. При цьому, орієнтиром стає – якісна зміна взаємовідносин між усіма учасниками процесу сталого господарювання</p>	<p>1. Децентралізація управління.                      2. Скорочення комунікаційної вертикалі та часу прийняття рішень.                      3. Забезпечення гнучкості організації виробництва та освоєння природно-ресурсних активів.                      4. Створення гнучких підприємницьких структур.                      5. Формування концептуальних центрів прибутку та раціоналізації витрат.                      6. Управління проектами.                      7. Інтеграції розробки, розбудови та виробництва й освоєння природно-ресурсних активів.                      8. Корпоративні інформаційні методи та технології з високим рівнем інформаційної безпеки з використанням когнітивно-апелятивних методів великих та малих вибірок</p>

\* Сформовано, обґрунтовано та систематизовано у табличному вигляді авторами даного дослідження.

**Повоєнна розбудова підсистеми простору поведінки множини суб'єктів господарювання у складі національної системи сталого господарювання: інструментарій, засоби та пріоритетні завдання \***

Структурний формат НССГ та пріоритетні напрями повоєнної розбудови Підсистеми II	Пріоритетні локальні завдання з повоєнної розбудови НССГ за точками локалізації зусиль	Інструментарій переформатування та повоєнної розбудови НССГ, а в її межах – простору поведінки множини суб'єктів господарювання	Комплекс реструктуризаційних методів повоєнної розбудови в межах НССГ простору поведінки множини суб'єктів господарювання
1	2	3	4
<p>II. Підсистема простору поведінки множини суб'єктів господарювання (ППМСГ)</p> <p>Формування нового формату простору поведінки множини суб'єктів господарювання за наслідками зміни структури управління, уточнення функцій управління, зміни методів управління і оновлення технологій управління за використання множиною суб'єктів господарювання трьох найбільш ефективних комбінованих моделей поведінки</p>	<p>А) Реорганізація усієї сукупності об'єктів сталого господарювання (різної форми власності) із перетворенням та перебудовою організаційної структури і, загалом, системи управління при кардинальному оновленні основних засобів та виробничого потенціалу;</p> <p>Б) Реформування об'єктів господарювання (різної форми власності) зі зміною принципів діяльності за паритетом підвищення ефективності, зниження витрат виробництва та покращення фінансово-економічних результатів діяльності, навіть, у агресивних умовах функціонування НССГ;</p> <p>В) Операційна реструктуризація об'єктів сталого господарювання з комплексом дієвих заходів у напрямі удосконалення управління задля обґрунтування й досягнення суттєво покращених показників поточної діяльності та відновлення позитивних змін у платоспроможності;</p> <p>Г) Тотальний синхронний реінжиніринг бізнес-процесів усіма суб'єктами господарювання;</p> <p>Д) Проведення (паралельно на перших етапах розбудови НССГ) як реактивної (тимчасово), так і активної (глибинної) реструктуризації ППМСГ (довгостроково)</p>	<p>1. Розробка та використання на практиці суб'єктами господарювання нового (угодженого й погодженого усією множиною учасників процесу сталого господарювання) нового організаційно-управлінського інструментарію управління сталим господарюванням.</p> <p>2. Погодження, коригування, уточнення й узгодження цільових та специфічних виробничо-економічних завдань множиною суб'єктів господарювання, які задіяні у процесах сталого розвитку на певній території з інкорпорацією їх систем управління до загальної системи управління НССГ.</p> <p>3. Розробка та реалізація нової маркетингової й фінансово-економічної політики в межах єдиної системи маркетингу ППМСГ у контексті досягнення на цій основі суттєвого зростання ефективності та підвищення якості господарювання.</p> <p>4. Застосування та використання операційного інструментарію реструктуризації, розробленого спеціально для специфічних умов функціонування певного об'єкту господарювання, при повній трансформації організаційної й виробничо-господарської сфери ППМСГ із оновленням виробництва та кардинальним підвищенням їх конкурентоспроможності.</p> <p>5. Елімінація вагомості впливу низки найбільш деструктивних внутрішніх факторів (з огляду на сучасний стан національної соціально-економічної системи), розмежованих за природою: суспільно-політичних, соціально-економічних, військово-економічних, економіко-психологічних та інтелектуальних.</p> <p>6. Застосування на практиці комбінованих моделей поведінки множини суб'єктів господарювання на певному етапі розбудови НССГ: монетарно-підприємницької (інноваційної); маркетингово-інвестиційної; адаптивно-каверної когнітивної.</p> <p>7. Створення множиною суб'єктів господарювання ППМСГ єдиної фінансової структури з виділенням центрів фінансової відповідальності для кожної території.</p> <p>8. Використання (тимчасово), частково непопулярного, інструментарію реактивної реструктуризації при зміні структури власності певних об'єктів, що функціонують в межах ППМСГ (зменшення кількості робочої сили та зарплати, соціальних і виробничих активів збиткових об'єктів господарювання тощо).</p> <p>9. Застосування (у довгостроковій перспективі) за певними об'єктами (за погодженням між усіма суб'єктами господарювання) радикального інструментарію глибинної реструктуризації (інвестування в нове та найсучасніше об-</p>	<p>1. Створення та масштабування гнучких підприємницьких структур.</p> <p>2. Скорочення (з узгодженням оптимальної структури зв'язків) комунікаційної вертикалі та часу на прийняття рішень.</p> <p>3. Структурні інтеграційні інструменти оптимізації.</p> <p>4. Корпоративні інформаційні технології з алармово-безпековою взаємодією.</p> <p>5. Алармова система стимулювання й контролювання результатів діяльності.</p> <p>6. Управління координацією та узгодженням рішень.</p> <p>7. Реінжиніринг бізнес-процесів, в цілому, та за їх складовими, зокрема, а також методи фінансування.</p> <p>8. Розвитку персоналу та корпоративної культури сталого господарювання.</p> <p>9. Гнучкості й адаптивності виробничих, фінансово-економічних та соціальних процесів.</p> <p>10. Управління проектами та ABC/ABM – методології за принципами вартісного аналізу бізнес-процесів.</p> <p>11. Управління якістю за використання принципів TQM – методології.</p> <p>12. Управління знаннями за паритетом принципових положень адаптивно-каверної когнітивної поведінки.</p> <p>13. Методів, що передбачені CASE-інструментами, засобами моделювання та «активної» графіки, а також за використанням динамічних експертних систем.</p> <p>14. Перманентного підвищення кваліфікації та раціоналізації системи управління сталим господарюванням.</p> <p>15. Глибокого навчання (Machine Learning) de «Código Abierto» й отримання інформаційно-технологічних навичок для обґрунтування варіантів управлінських рішень.</p> <p>16. Когнітивно-орієнтованої ідентичності за змістом управлінського, професійного та соціального досвіду.</p>

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
		ладнання й технології з активізацією структурних змін, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту), просторовою диференціацією розвитку зовнішніх та внутрішніх ринків – за результатами підготовки, уточнення й коригування загального стратегічного бізнес і маркетингового планів ППМСГ	17. Ідентифікації та обґрунтування ієрархічно-структурних компонент інтегральної ідентичності керівників. 18. Інформаційно-методичні та когнітивно-інформаційні методи і засоби. 19. Структурно-казуальні методи (моделювання, сценарні, оцінювання). 20. Статистично-економетричні методи прийняття рішень. 21. Раціоналізації комунікацій та логістичних зв'язків за використання технологічно-залежних (високого рівня інтелектуалізації) інформаційних процесів в управлінні сталим господарюванням

\* Сформовано, визначено, обґрунтовано та систематизовано у табличному вигляді авторами даного дослідження.

Таблиця 3

**Повоєнна розбудова простору реалізації дії національної системи сталого господарювання: інструментарій, засоби та пріоритетні завдання \***

Структурний формат НССГ та пріоритетні напрями повоєнної розбудови Підсистеми III	Пріоритетні локальні завдання з повоєнної розбудови НССГ за точками локалізації зусиль	Інструментарій переформатування та повоєнної розбудови НССГ, а в її межах – простору реалізації її дії	Комплекс методів повоєнної розбудови в межах НССГ – простору реалізації її дії
1	2	3	4
III. Підсистема простору реалізації дії НССГ у складі чотирьох механізмів (ПРД_НССГ). Розбудова простору реалізації дії національної системи сталого господарювання. Удосконалення та нормативно-правове забезпечення ефективності функціонування простору реалізації дії чотирьох специфічних механізмів сталого господарювання, що є сукупністю найбільш дієвих важелів та системуютьоруючих регуляторів, формалізованих в якості конкретного рівня складності	А) Розробка та затвердження програми реструктуризації з визначенням завдань, шляхи, способів, умов досягнення цілей, майбутніх та поточних заходів, обсягів необхідних ресурсів та їх джерел; Б) Розробка, узгодження, прийняття та реалізація дії на практиці квартету специфічних механізмів ПРД_НССГ; В) Розробка та погодження між множиною суб'єктів сталого господарювання нової Концепції покращення бізнес-процесів в межах ПРД_НССГ; Г) Радикалізація реінжинірингу бізнес-процесів в межах ПРД_НССГ; Д) Розробка, узгодження зі стратегічними цілями	1. Виконання комплексної бізнес-діагностики сукупності об'єктів сталого господарювання з розробкою та узгодженням прогнозу фінансово-економічної моделі ПРД_НССГ (з обґрунтуванням декількох альтернативних варіантів). 2. Розробка, прийняття (на національному рівні) та узгодження між множиною суб'єктів сталого господарювання інструментарію (а також із топ-корелянтами) загального механізму формування фінансової основи національної системи сталого господарювання, а за результатами його затвердження, опрацювання (і реалізація) локальних механізмів відповідної природи. 3. Розробка та прийняття (затвердження на національному рівні) механізму державного регулювання та управління відходами, у відповідності з яким, розроблення відповідної природи субмеханізмів для певних територій та їх реалізація на практиці. 4. Нормативно-правове удосконалення та затвердження нового інструментарію механізму державного регулювання та управління освоєнням природно-ресурсних активів, за чим, реалізація його дії у загальному просторі НССГ. 5. Розробка, погодження та затвердження суб'єктами управління НССГ організаційного механізму управління процесом гармонізації сталого господарювання з опрацюванням (додатком) інструментарію, а також із визначенням умов і обґрунтуванням вимог до реалізації дії чотирьох підмеханізмів, інкорпорованих до його складу: гравітаційного, алармово-безпекового	1. Прямого та опосередкованого регулювання діяльності суб'єктів сталого господарювання. 2. Узгодження державних стандартів і нормування. Фінансизації діяльності у сфері сталого господарювання. 3. Контролювання нормативних вимог до якості. Сертифікації технологій, продукції, послуг. 4. Управління відходами. 5. Управління гармонізацією сталого господарювання. 6. Оптимізації системи податків та рівнів оподаткування за паритетом встановлення пільг в оподаткуванні діяльності суб'єктів сталого господарювання. 7. Пільгового кредитування діяльності суб'єктів сталого господарювання та пільгового митного регулювання діяльності у площині нарощення обсягів експорту. 8. Контролювання за виконання законодавчих та нормативних актів, а також загальної програми реструктуризації. 9. Встановлення соціально-економічних норми і нормативів та ліцензування діяльності. 10. Кардинальної перебудови та переформатування бізнес-процесів.

1	2	3	4
	ПРД_НССГ нового проекту моделі з реінжинірингу бізнес-процесів та реалізація його у практиці управління	вого, резонансного, структурно-функціонального. 6. Застосування усією множиною суб'єктів господарювання інструментарію удосконалення бізнес-процесів. Зокрема: методики швидкого аналізу рішення (FAST); бенчмаркінгу процесів сталого господарювання (з порівнянням результатів із кращими еквівалентними процесами задля усунення/елімінування/передбачення небажаних відхилень); перепроєктування, за потребою, процесів сталого господарювання; радикального реінжинірингу бізнес-процесів в межах ПРД_НССГ тощо. 7. Реалізація на практиці нової моделі реінжинірингу бізнес-процесів в межах ПРД_НССГ із: а) узгодженням цілей проекту реінжинірингу зі стратегічними цілями господарського активу; б) мотивацією проекту реінжинірингу у відповідності до зацікавленості множини суб'єктів господарювання та компетентність керівництва; в) готовністю господарського активу в цілому та кадрового потенціалу, зокрема, до змін; г) використовуваними засобами ефективного управління змінами; д) технологічним забезпеченням (новими методами та засобами управління) та консультаційним забезпеченням процесів сталого господарювання; ж) врахуванням вагомості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування НССГ; з) можливістю достатнього фінансування нового проекту реінжинірингу бізнес-процесів	11. Сегментування діяльності по управлінню сталим господарюванням та стратегічними змінами. 12. Адміністративно (організаційно)-розпорядчі методи. 13. Методи організаційного проектування і регламентування. 14. Статистично-економетричні методи. 15. Структурно-казуальні методи (моделювання, сценарні); 16. Когнітивно-апелятивні методи і засоби. 17. Когнітивної еквівалентності та регуляції активності й реактивності системи управління сталим господарювання, загалом. 18. Створення інтелектуальної соціально-економічної системи з характеристиками високого рівня поле залежності й поле незалежності, рефлексивності, гнучкості та імпульсивності

\* Обґрунтовано, визначено та систематизовано у табличному вигляді авторами даного дослідження.

Зазначимо, що за результатами розбудови тріади цих підсистем (просторів) і забезпечується реалізація дії та поступове удосконалення НССГ в умовах функціонування у агресивному середовищі та при постійному нарощенні масштабів деструктивного впливу внутрішніх факторів мета системи.

Однак, вважаємо за доцільне визнати і вказати на найбільш суттєву особливість процесів формування, розбудови та введення у повоєнний період проекту авторської НССГ: наразі, універсального стандартизованого алгоритму, а також оптимального комплексу інструментарію переформатування, створення й розбудови відповідного типу метасистем (управління сталим господарюванням), поки що, ще не існує.

Тож, враховуючи вказане, автори дослідження пропонують до використання, при формуванні алгоритму повоєнної розбудови проекту НССГ, комплекс загальних принципів побудови за пріоритетними напрямками її функціонування, а також комплексний інструментарій розв'язання поставлених завдань і, відповідно, найбільш дієві методи конструювання метасистем ефективного управління. При цьому, добір і обґрунтування доцільності застосування останніх (див. табл. 1-3) пропонується авторами виконати за використання:

а) процесного підходу з виділенням, в межах потоків організації – цілої мережі процесів сталого господарювання та ідентифікації ефектів (внаслідок реалізації функцій із управління ними), базових точок локалізації зусиль за паритетом створення простору трьох підсистем такого формату, що реалізація їхньої дії забезпечить вільне і скореговане протікання у внутрішньому середовищі НССГ квартету потоків процесів – базових для забезпечення сталого розвитку (економічних, виробничих, соціальних і природно-ресурсних);

б) визначеного й обґрунтованого дослідниками, в якості найдієвішого, комплексу методів і заходів, доцільність яких доведено і, відповідно, запропоновано до використання з метою забезпечення та підвищення ефективності управління сталим господарюванням в ресурсних обмеженнях, переформатування та розбудови нової регіональної карти України, формування інтеграційних платформ просторового управління [14-18].

Слід вказати на те, що методи і засоби реінжинірингу бізнес-процесів (перепроєктування), що є, наразі, найбільш радикальними із всіх, пропонованих усталеними підходами інструментів із забезпечення (підвищення) результативності господарювання, характеризуються в якості кардинальної

інновації та переформатування процесу господарювання. Оскільки, вони, в основному, ґрунтуються на інноваціях та творчих здібностях суб'єктів господарювання. Саме зазначене і дозволить знизити витрати та тривалість циклу (на 60,0-90,0%) і ступінь загрозовності помилок при прийнятті управлінських рішень (на 40,0-70,0%) [19] на міжфункціональному рівні. При цьому, для реалізації наміченої програми із повоєнної розбудови, наприклад, Підсистеми II (див. рисунок) в межах проектної НССГ, необхідно:

а) між усіма учасниками процесу сталого господарювання (власниками, стейкхолдерами, суб'єктами управління тощо) розподілити (за результатами їх узгодження) ролі, обов'язки та відповідальність кожного;

б) забезпечити учасників сталого господарювання відповідною нормативною, методичною та інструментальною підтримкою;

в) визначити й обґрунтувати масштаби, терміни та режими фінансування.



**Рисунок. Концептуальна схема повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання за пріоритетними напрямками на засадах реалізації концептуального проекту реструктуризації господарської системи**

*Авторська розробка.*

Поряд із зазначеним, слід зважати і на те, що повоєнна розбудова (за новим форматом) НССГ такі:

а) імовірно, утисне інтереси певних суб'єктів господарювання (і, відповідно, окремих суб'єктів управління вищого рівня), про що мають бути повідомлені як усі учасники, так і суб'єкти управління;

б) інтенсивна реалізація цієї програми (у зв'язку з можливим виснаженням – фізичним, фінансовим, технологічним, психологічним, мотиваційним тощо) не може тривати більш ніж один – два роки;

в) поверхова концентрація окремих суб'єктів господарювання (за певними видами економічної діяльності), відмова від реалізації процедур із взаємоузгодження рішень між усіма учасниками та не-

ґрунтовна зосередженість на процедурах ранжування (за вагомістю значення для окремих топ-корелянтів) певних бізнес-процесів, може призвести до суттєвих втрат.

Отже, попередньо, усі учасники розбудови НССГ мають узгодити проектну модель із реінжинірингу бізнес-процесів, поряд, із координацію цілей за кожним пріоритетним напрямом із загальними цілями самого проекту НССГ, мотивацією останнього, забезпечивши оптимальне узгодження інтересів та підвищення компетентності суб'єктів управління сталим господарюванням, а також визначення готовності кожного економічного об'єкту до змін (використовуючи при цьому, сучасні технології ефективного управління змінами та інженерну дисципліну).

Щодо узгодження проектної моделі реінжинірингу бізнес-процесів, яка обґрунтовується за Підсистемою/пріоритетом «Формування нового формату простору поведінки множини суб'єктів господарювання», то її використання (у контексті забезпечення високого рівня результативності управління господарським активом) має передбачати застосування концептуальної, цільової, системної, мережевої та орієнтованої на знання моделей інженерії. А, останнє імовірно в ході реалізації на практиці лише у разі виконання цільових та специфічних функцій суб'єктами управління сталим господарюванням (*Зауважимо, що під час їх визначення та розподілу можуть виникнути проблеми з пошуком компромісів між суб'єктами різних економічних об'єктів, які можна усунути за умови використання CASE-інструментів, засобів моделювання та «активної» графіки, а також динамічних експертних систем*), визначених за принципами «процесно-орієнтованого концепту стратегічного управління розвитком економічного об'єкту» [20], до яких інкорпоровано та синхронізовано базові положення системного, синергетичного, процесного й стратегічного підходів, які, відповідно, доповнюють один одного і формують нове розуміння про управління сталим господарюванням у довгостроковій перспективі (у післявоєнному періоді).

Отже, узагальнюючи приведені вище обґрунтування, а також репрезентовані авторами дослідження вище(у табл. 1 – 3) завдання, інструментарій та методи за кожним із трьох пріоритетних напрямів, зазначимо наступне:

повоєнна розбудова проекту національної системи сталого господарювання має мати формат концептуальної схеми, розробленої за використання концепту реалізації процесів реструктуризації господарської системи за чотирма базовими для сталого розвитку процесами: економічними, виробничими, соціетальними, природно-ресурсними (див. рисунок). З цього, дослідниками і запропоновано до використання на практиці адекватну сучасному

стану концептуальну схему повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання за трьома пріоритетними напрямками й об'єктами локалізації зусиль. У її межах передбачено необхідність запровадження нових моделей як системи, так і структури управління природно-ресурсним активом, а також введення моделі реінжинірингу управління господарським активом. Визнано нагальність, на першому етапі, забезпечити за трьома напрямками дію чотирьох специфічних механізмів: формування фінансової основи національної системи сталого господарювання; державного регулювання та управління відходами; державного регулювання та управління освоєнням природно-ресурсних активів; організаційного механізму управління процесом гармонізації сталого господарювання.

**Висновки.** Певним чином підсумовуючи результати дослідження у цій площині, признаємо, що у дослідженні сформовано та обґрунтовано три пріоритетні напрями повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання (НССГ), що передбачають їх реалізацію за концептом нової моделі реструктуризації господарської системи [21; 22], а, саме: переформатування національного природно-ресурсного простору; формування нового формату простору поведінки множини суб'єктів господарювання; розбудова простору реалізації дії національної системи сталого господарювання. Конкретизовано комплекс локальних завдань за кожним із трьох пріоритетних напрямів повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання задля досягнення визначеної цілі. Вказане виконано з деталізацією та розмежуванням специфічного інструментарію переформатування за використанням найдієвіших, на сучасному етапі нарощення суспільно-політичних і військових загроз і ризиків, методів і управлінських засобів, необхідних для реалізації на практиці концептуальної схеми (див. рисунок), що описано змістовністю завдань за конститутивно-ключовими пріоритетами при проведенні реструктуризації національного господарського простору в ресурсних обмеженнях.

#### Література

1. Микитенко В. В. Типізація систем сталого господарювання та формалізація їхніх базових моделей. *Наука та наукознавство*. 2022. № 3 (117). С. 21–35. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2022.03.021>.
2. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Бізнес-екосистемний концепт забезпечення сталого господарювання. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 8 (27). С. 21–27.
3. Хвесик М. А., Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Просторова організація та напрями використання природного багатства України. *Економіка України*. 2016. № 7 (656). С. 46–65.
4. Бистряков І. К. Шляхи реструктуризації господарських систем. Київ: ІЕПСР НАН України, 2022. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196> (дата звернення 15.11.2022 р.).
5. Бистряков І. К., Микитенко В. В. Забезпечення стійкості господарських систем на основі домінант гомеостазу. *Наука та наукознавство*. 2021. № 2 (112). С. 29–41. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2021.02.029>.
6. Стойко О. М. Трансформація політичних інститутів у сучасних перехідних суспільствах: монографія. Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; «Логос», 2016. 416 с.
7. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Гармонізація інтересів стейкхолдерів у системі сталих фінансів. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2021. № 10 (29). С. 30–38. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689.2021.10\(29\).4](https://doi.org/10.37100/2616-7689.2021.10(29).4).
8. Смолянук В. Ф. Системні засади національної безпеки України. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія: Політологія*. 2018. № 2. С. 107–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuiaur\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuiaur_2018_2_11). DOI: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.37.133543>.
9. Співак В. М. Політико-правовий та соціокультурний виміри глобалізації: монографія. Київ: Логос, 2011. 416 с.

10. Микитенко В. В. Формування тріади просторових механізмів забезпечення траєкторії сталого господарювання. Київ: ІЕПСР НАН України, 2023. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1211> (дата звернення: 16.01.2023 р.).
11. Микитенко В. В. Базові моделі поведінки множини суб'єктів господарської діяльності. Київ: ІЕПСР НАН України, 2022. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1144> (дата звернення: 04.01.2023 р.).
12. Микитенко В. В. Принципи побудови адаптивно-каверної когнітивної моделі поведінки суб'єктів господарської діяльності. Київ: ІЕПСР НАН України. URL: <http://ecos.kiev.ua/news/view/1145> (дата звернення 4.11.2022 р.).
13. Mykytenko, V., Rogov, P. & Tkach, I. The organizational mechanism for managing the process of harmonization of sustainable management in conditions of increasing threats and risks. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2022. Vol. 12(4). С. 95-111. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.9>.
14. Микитенко В. В., Драган І. В. Інформаційно-методичні аспекти розбудови платформ просторового управління природно-ресурсними активами в ресурсних обмеженнях. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 15–21. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/207984>. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-15-21) (дата звернення: 04.01.2023 р.).
15. Микитенко В. В. Інформаційно-методичне забезпечення інтеграційних платформ просторового управління природно-ресурсними активами. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи роз-витку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (28.04.2020 р., м. Херсон), Херсонський національний технічний університет. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 356–359.
16. Микитенко В., Рогов П., Хомик М., Хорошилова С., Білецький, О. Формалізація процесу сталого господарювання в тривимірній системі координат: час – гроші – покриття простору. *Соціальний розвиток і безпека*. 2021. № 11(6). С. 231-247. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.6.18>.
17. Микитенко В. В. Системні підходи до управління процесом гармонізації інтересів суб'єктів господарювання. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України. 2021. URL: <http://ecos.kiev.ua/news/view/1113> (дата звернення: 04.01.2023 р.).
18. Микитенко В. В. Структура організаційних засобів управління процесом гармонізації сталого господарювання. *Драйвери інновацій в економіці та фінансах: глобальні виклики та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27 жовтня 2021 р.). Київ: КНЕУ, 2021. С. 110–112.
19. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
20. Плахотнік О. О. Напрямки розвитку процесів реінжинірингу систем управління в умовах інноваційної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021 №1 (2). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232573> (дата звернення: 16.01.2023 р.). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss1\(2\).232573pp47-55](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss1(2).232573pp47-55).
21. Бистряков І. К., Микитенко В. В. Переформатування просторової системи управління природно-ресурсними активами. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2018. № 1–2 (20 – 21). С. 37–42. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2018/1-2\(21-22\)/7](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2018/1-2(21-22)/7).
22. Ihor Lytsur, Viktoriia Mykytenko, Oksana Bondar-Pidhurska. Grouping Risks and Threats of Spatial Management of Natural Resource Assets in the National Economy System. Atlantis Press. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 167. P. 32-37. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ermi-21/125952856> (дата звернення: 15.01.2023 р.).

## References

1. Mykytenko, V. V. (2022). Typizatsiia system staloho hospodariuvannia ta formalizatsiia yikhnikh bazovykh modelei [Typing Sustainable Management Systems and Formalizing Their Basic Models]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and Science of Science*, Vol. 3 (117), pp. 21–35. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2022.03.021> [in Ukrainian].
2. Bystriakov, I. K., Klynovyi, D. V. (2020). Biznes-ekosystemnyi kontsept zabezpechennia staloho hospodariuvannia [Business-ecosystem concept of sustainable management]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok – Economics of nature use and sustainable development*, Vol. 8 (27), pp. 21–27. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8\(27\)/3](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8(27)/3) [in Ukrainian].
3. Khvesyuk, M. A., Bystriakov, I. K., Klynovyi, D. V. (2016). Prostorova orhanizatsiia ta napriamy vykorystannia pryrodnoho bahatstva Ukrainy [Spatial organization and directions of use of Ukraine's natural wealth]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, Vol. 7, pp. 46 – 65 [in Ukrainian].
4. Bystriakov, I. K. (2022). Shliakhy restrukturyzatsii hospodarskykh system [Ways of restructuring economic systems]. Kyiv, IEPSSR NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196> [in Ukrainian].
5. Bystriakov, I. K. & Mykytenko, V. V. (2021). Zabezpechennia stiikosti hospodarskykh system na osnovi dominant homeostazu [Ensuring the stability of economic systems by the dominants of homeostasis]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and Science of Science*, Vol. 2(112), pp. 29-41. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2021.02.029> [in Ukrainian].
6. Stoiko, O. M. (2016). Transformatsiia politychnykh instytutiv u suchasnykh perekhidnykh suspilstvakh [Transformation of political institutions in modern transitional societies]. Kyiv, Institute of State and Law named after. V. M. Koretsky of NAS of Ukraine; "Logos". 416 p. [in Ukrainian].
7. Bystriakov, I. K., Klynovyi, D. V. (2021). Harmonizatsiia interesiv steykholderiv u systemi stalyykh finansiv [Harmonization of stakeholders' interests in the system of sustainable finance]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok – Economics of nature use and sustainable development*, Vol. 10 (29), pp. 30-38. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689.2021.10\(29\).4](https://doi.org/10.37100/2616-7689.2021.10(29).4) [in Ukrainian].
8. Smolianiuk, V. F. (2018). Systemni zasady natsionalnoi bezpeky Ukrainy [System principles of national security of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho". Seriia : Politolohiia*. – Bulletin of the National University "Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise". Series: Political science, 2, pp. 107-126. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuuaup\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuuaup_2018_2_11). DOI: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.37.133543>. [in Ukrainian].
9. Spivak V. M. (2011). Polityko-pravovyi ta sotsiokulturnyi vymiry hlobalizatsii [Political, legal and socio-cultural dimensions of globalization]: monohrafiia. Kyiv, Lohos. 416 p. [in Ukrainian].
10. Mykytenko, V. V. (2023). Formuvannia triady prostorovykh mekhanizmiv zabezpechennia traiektorii staloho hospodariuvannia [Formation of the triad of spatial mechanisms for ensuring the trajectory of sustainable management]. Kyiv, IEPSSR NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ecos.kiev.ua/news/view/1211> [in Ukrainian].

11. Mykytenko, V. V. (2022). Bazovi modeli povedinky mnozhyzny subiektiv hospodarskoi diialnosti [Basic models of the behavior of a number of subjects of economic activity]. Kyiv, IEPSSR NAS of Ukraine. Retrieved from <http://ecos.kiev.ua/news/view/1144> [in Ukrainian].
12. Mykytenko V. V. (2022). Pryntsyipy pobudovy adaptivno-kavernoi kohnityvnoi modeli povedinky subiektiv hospodarskoi diialnosti [Principles of building an adaptive-cavern cognitive model of the behavior of subjects of economic activity]. Kyiv, IEPSSR NAS of Ukraine. Retrieved from <http://ecos.kiev.ua/news/view/1145> [in Ukrainian].
13. Mykytenko, V., Rogov, P. & Tkach, I. (2022). The organizational mechanism for managing the process of harmonization of sustainable management in conditions of increasing threats and risks. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 12(4), pp. 95-111. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.9>.
14. Mykytenko, V. V., Drahan, I. V. (2022). Informatsiino-metodychni aspekty rozbudovy platform prostorovoho upravlinnia pryrodno-resursnyimi aktivamy v resursnykh obmezheniakh [Information and methodological aspects of developing platforms of spatial management of natural assets in resource limitations]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2 (92), pp. 15–21. Retrieved from <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/207984>. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-15-21) [in Ukrainian].
15. Mykytenko, V. V. (2020). Informatsiino-metodychne zabezpechennia intehratsiinykh platform prostorovoho upravlinnia pryrodno-resursnyimi aktivamy [Informational and methodical provision of integration platforms for spatial management of natural resource assets]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsennarii ta perspektyvy roz-vytku – Modernization of the economy: current realities, predictive scenarios and prospects for development: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference*. (pp. 356–359). Kherson, FOP Vyshemyrskyi V. S. [in Ukrainian].
16. Mykytenko, V., Rohov, P., Khomyk, M., Khoroshylova, S., Biletskyi, O. (2021). Formalizatsiia protsesu staloho hospodariuvannia v tryvymirni systemi koordynat: chas – hroshi – pokryttia prostoru [Formalization of the sustainable management process in a three-dimensional coordinate system: time – money – space coverage]. *Sotsialnyi rozvytok i bezpeka – Social development and security*, 11(6), pp. 231-247. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.6.18> [in Ukrainian].
17. Mykytenko, V. V. (2021). Systemni pidkhody do upravlinnia protsesom harmonizatsii interesiv subiektiv hospodariuvannia [Systemic approaches to managing the process of harmonization of the interests of business entities]. Kyiv, DU IEPSSR NAS of Ukraine. Retrieved from <http://ecos.kiev.ua/news/view/1113> [in Ukrainian].
18. Mykytenko, V. V. (2021). Struktura orhanizatsiinykh zasobiv upravlinnia protsesom harmonizatsii staloho hospodariuvannia [The structure of organizational means of managing the process of harmonization of sustainable management]. *Draivery innovatsii v ekonomitsi ta finansakh: hlobalni vykyky ta perspektyvy – Drivers of innovation in the economy and finance: global challenges and prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. (pp. 110-112). Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
19. Shuliar, R. V. (2018). Rozvytok ekonomiko-upravlinskoho instrumentarii zabezpechennia biznes-protsesiv: modeliuvannia, rehuliuuvannia ta ekonomichne obruntuuvannia [Development of economic and management tools for ensuring business processes: modeling, regulation and economic substantiation]. Lviv, Lvivska politekhnika. 276 p. [in Ukrainian].
20. Plakhotnik, O. O. (2021). Napriamky rozvytku protsesiv reinzhynirynhu system upravlinnia v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [Development directions of the reengineering processes of management systems in the conditions of the innovative economy]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, 1(2), pp. 47-55. Retrieved from <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232573>. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss1\(2\).232573pp47-55](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss1(2).232573pp47-55) [in Ukrainian].
21. Bystriakov, I. K., Mykytenko, V. V. (2018). Pereformatuvannia prostorovoi systemy upravlinnia pryrodno-resursnyimi aktivamy [Reformatting of the spatial management system of natural resource assets]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok – Environmental Economics and Sustainable Development*, Vol. 1–2 (20 – 21), pp. 37 – 42. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2018/1-2\(21-22\)/7](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2018/1-2(21-22)/7) [in Ukrainian].
22. Ihor Lytsur, Viktoria Mykytenko, Oksana Bondar-Pidhurska. (2021). Grouping Risks and Threats of Spatial Management of Natural Resource Assets in the National Economy System. Atlantis Press. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 167, pp. 32-37. Retrieved from <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ermi-21/125952856>.

**Микитенко В. В., Бондар-Підгурська О. В. Напрями повоевної розбудови національної системи сталого господарювання**

*Мета статті* полягає у визначенні, формуванні та обґрунтуванні пріоритетних напрямів повоевної розбудови національної системи сталого господарювання в ресурсних обмеженнях. У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу, узагальнення, табличний, графічний, лінійної кореляції, забезпечення інтеграційних платформ просторового управління природно-ресурсними активами, аналізу організаційних можливостей управління змінами, регулювання, суб'єкт-суб'єктного типу управління процесами сталого господарювання та інші. За результатами *вперше* сформовано та обґрунтовано пріоритетні напрями повоевної розбудови національної системи сталого господарювання, що передбачають їх реалізацію за концептом нової моделі реструктуризації господарської системи, а саме: перереформування національного природно-ресурсного простору, формування нового формату простору поведінки множини суб'єктів господарювання, розбудова простору реалізації дії національної системи сталого господарювання. *Запропоновано* концептуальну схему повоевної розбудови національної системи сталого господарювання за трьома пріоритетними напрямами, розроблену на засадах реалізації проекту реструктуризації господарської системи, де передбачено реалізацію нових моделей системи й структури управління природно-ресурсним активом і, відповідно моделі реінжинірингу управління господарським активом, забезпечених дією чотирьох специфічних механізмів: формування фінансової основи національної системи сталого господарювання, державного регулювання та управління відходами, державного регулювання та управління освоєнням природно-ресурсних активів, організаційного механізму управління процесом гармонізації сталого господарювання. *Удосконалено* комплекс локальних завдань за кожним із трьох пріоритетних напрямів повоевної розбудови в умовах агресивного зовнішнього й внутрішнього середовища національної системи сталого господарювання із деталізацією та розмежуванням специфічного інструментарію перереформування, а також найдієвіших методів і засобів, необхідних для його реалізації на практиці, що й визначає конкретизацію змістовності завдань за пріоритетами у контексті реструктуризації та ревіталізації національного господарського простору.



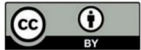
*Ключові слова:* національна система сталого господарювання, модель повоєнної реструктуризації господарської системи, природно-ресурсні активи, національного природно-ресурсний простір, модель реінжинірингу управління господарським активом.

**Mykytenko V., Bondar-Pidhurska O. Directions of the Post-War Construction of the Sustainable Management National System**

*The purpose* of the article is to define, form and substantiate the priority areas of the post-war development of the national system of sustainable management in resource constraints. The research *used methods* of analysis and synthesis, generalization, tabular, graphic, linear correlation, provision of integration platforms for spatial management of natural resource assets, analysis of organizational capabilities of change management, regulation, subject-subject type of management of sustainable management processes, and others. According to the results, *for the first time* the priority directions of the post-war development of the national system of sustainable management were formed and substantiated, which provide for their implementation according to the concept of a new model of restructuring of the economic system, namely: reformatting of the national natural resource space, formation of a new format of the space of behavior of many business entities, development space for implementation of the action of the national system of sustainable management. A conceptual scheme of the post-war development of the national system of sustainable management in three priority directions is *proposed*. It was developed on the basis of the implementation of the economic system restructuring project, which provides for the introduction of new models of the system and structure of natural resource management and, in accordance with the reengineering model of the management of economic assets, is ensured by the action of four specific mechanisms: the formation of the financial basis of the national system of sustainable management, state regulation and waste management, state regulation and management of the development of natural resource assets, an organizational mechanism for managing the process of harmonization of a sustainable economy. The complex of local tasks for each of the three priority directions of post-war development in the conditions of an aggressive external and internal environment of the national system of sustainable management has been improved with the detailing and delineation of the specific toolkit of reformatting, and the most effective methods and means necessary for its implementation in practice. This determines the specification of the content of tasks according to priorities in the context of restructuring and revitalization of the national economic space.

*Keywords:* national system of sustainable management, a model of the post-war reconstruction of the economic system, natural resources, national natural resource space, model of economic asset management reengineering.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 31.01.2023

**І. Ю. Підоричева,**  
доктор економічних наук,  
ORCID 0000-0002-4622-8997,  
e-mail: pidoricheva@nas.gov.ua,

**О. В. Ліщук,**  
аспірант,  
ORCID 0000-0003-2157-2473,  
e-mail: olishchuk@gmail.com,

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ І КЛАСТЕРІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

**Постановка проблеми.** Війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, стала безпрецедентним у новітній історії викликом, що призвела до колосальних втрат в усіх сферах життя українського народу. Українська держава зіткнулася з серйозними, важкими наслідками російської воєнної агресії, які торкнулися, зокрема і діяльності підприємств, їх бізнес-процесів, логістичної діяльності, настроїв щодо майбутнього. Однак попри те, що кризові ситуації зазвичай асоціюються з негативними наслідками, вони також спонукають підприємства до диверсифікації діяльності, перегляду бізнес-моделей та створення нових бізнесів [1; 2]. Відмова підприємств від усталеної моделі поведінки, пошук нових партнерів і ринків, генерування нових бізнес-ідей сприятиме їх виживанню та адаптації до нових, нестабільних умов діяльності. Індустріальні парки (ІП) і кластери завдяки своїм перевагам здатні посприяти цих процесам.

*Індустріальні парки* створюють для підприємств спеціальні стимулюючі режими діяльності (податкові, кредитні, митні тощо), формують своєрідну місцеву екосистему з усіма необхідними інженерними спорудами та комунікаційними мережами (водо- і газопостачання, електро- і телефонні мережі, Інтернет тощо), логістичними об'єктами (склади, термінали, порти, аеропорти, залізничні станції тощо), соціальною інфраструктурою (житлові будинки, школи, медичні заклади, спортивні споруди, культурні та розважальні заклади тощо), зі спеціальними центрами підтримки та обслуговування бізнесу з юридичних, бухгалтерських, фінансових та інших питань, з доступом до бізнес-інкубаторів, науково-дослідних лабораторій, полігонів для тестування нових розробок та інших об'єктів інноваційної інфраструктури. Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що завдяки цьому підприємства можуть значно скоротити виробничі та адміністративні витрати, отримати доступ до нових технологій і споживачів, налагодити співпрацю з іншими підприємствами, науково-дослідними організаціями

та університетами, що сприяє розвитку досліджень та інноваційної діяльності, освоєнню нових ринків збуту та відкриттю нових можливостей для розширення бізнесу.

Зі свого боку *кластери* об'єднують підприємства суміжних галузей з іншими організаціями та установами, які зазвичай розташовані в одному регіоні, в єдину підприємницьку систему, що сприяє їх взаємовигідній співпраці, обміну знаннями, досвідом і ресурсами, підвищенню ефективності діяльності їх учасників та конкурентоспроможності продуктів (послуг), що ними виробляються (надаються). Кластеризація підприємств робить їх стійкішими до наслідків економічних криз, як порівняти їх з підприємствами, що працюють поза межами кластерів, зменшує розриви в комунікаціях, підвищуючи рівень довіри між учасниками [3, с. 14], дозволяючи їм відновлюватися швидше та досягати значно кращих результатів діяльності. Так, дослідження [4], показало, що 40% підприємств, які є учасниками кластерів, відмітили позитивний вплив їхньої скоординованої діяльності на показники прибутковості бізнесу, зростання доданої вартості та рівня заробітної плати. Кластеризація підприємств сприяє спільному розв'язанню проблем, усуненню розривів у внутрішніх ланцюгах доданої вартості та забезпеченню їх цілісності, знижує витрати і ризики, розширює діяльність учасників кластерів завдяки виходу на міжнародний рівень, а також розвитку в їх межах досліджень та інновацій, що у кінцевому підсумку втілюється в економічному зростанні та підвищенні якості життя населення.

Беручи до уваги досвід діяльності цих підприємницьких систем в Україні [5; 6], можна зазначити, що вони мають потенціал для розвитку та протидії кризовим явищам і можуть стати каталізаторами сучасної та повоєнної відбудови країни та її регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку індустріальних парків і кластерів вже тривалий час цікавить багатьох зарубіжних та українських фахівців. Наразі ці підприєм-

ницькі системи розглядаються у різних контекстах – як з точки зору підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств та економічних систем на макро- і мезорівнях, так і з позиції їхнього впливу на сталий і стійкий розвиток країн та регіонів (локальних територій). Серед зарубіжних фахівців, що на даний час приділяють особливу увагу дослідженню проблем і перспектив розвитку індустріальних парків можна відзначити праці S. Falahatdoost і X. Wang (School of Architecture, Southeast University, Nanjing, China) [7], які оцінили взаємозв'язок створення індустріальних парків з рівнем сталості на прикладі Ірану і Туреччини за період з 1980 по 2019 р. Результати цього дослідження показали, що індустріальні парки сприяють економічному розвитку регіонів, доводячи свою необхідність і важливість. Водночас вони загострюють екологічні проблеми, погіршуючи стан навколишнього середовища, що вимагає зміни моделей їх функціонування у бік зеленої економіки.

M. Le Tellier, L. Berrah, J.-F. Audy, B. Stutz і S. Barnabé (Univ. du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada; Univ. Grenoble Alpes, Univ. Savoie Mont Blanc, CNRS, Chambéry, France) [8] зазначають, що наразі індустріальні парки стикаються з різними проблемами, залежно від їх географічного, економічного та соціального середовища. Деякі з цих проблем, як-от старіння інфраструктури, затори на дорогах, розрідження ґрунту (перехід його в текучий стан), брак робочої сили, впливають на їх привабливість. Інші проблеми, такі як поведження з відходами, забруднення повітря або інтенсивне використання ресурсів і землі, пов'язані з впливом індустріальних парків і компаній-резидентів на навколишнє середовище. Як наслідок, місцева влада та забудовники переосмислюють дизайн і моделі функціонування індустріальних парків, вводять поряд з економічними, ще й екологічні та соціальні виміри, щоб підвищити їх сталість. У цьому контексті автори дослідження пропонують метод оцінки сталості індустріальних парків, покликаний спростити прийняття «сталих» рішень їх менеджерами.

A. Anastasovski (International Balkan University, Skopje, Macedonia) [9] аналізує різні види індустріальних парків з позиції факторів, що мають на них потенційний вплив: законодавства та нормативних актів, соціально-економічного аспекту, управління, технічного аспекту, будівництва та питань сталості. Він обґрунтовує, що основною силою впливу на діяльність парків є законодавчі рішення та підзаконні акти, які здатні забезпечити їх швидке зростання та сталість розвитку.

Огляд і характеристику промислових кластерів Великої Британії, оцінку потенційних витрат на промислову декарбонізацію країни представлено в роботі C. Calvillo, K. Turner, A. Katris (Centre for Energy Policy, School of Government and Public Policy, University of Strathclyde, Glasgow United Kingdom), J. Race і E. Chang (Naval Architecture, Ocean and Ma-

rine Engineering department, University of Strathclyde) [10]. D. Guo (Brunel University London, Kingston Lane, United Kingdom), K. Jiang (University of Nottingham, Jubilee Campus, United Kingdom), C. Xu (Stanford University, Encina Hall, 616 Jane Stanford Way, Stanford, United States of America) і X. Yang (ShanghaiTech University, Pudong, Shanghai, China) [11] виявили, що промислові кластери Китаю значно підвищують продуктивність місцевої промисловості. Це відбувається не лише завдяки вищій середній продуктивності фірм, але й внаслідок більш ефективного перерозподілу ресурсів між фірмами в межах кластерів. S. Yoon і K. Nadvi (University of Manchester, Manchester, UK) [12] зосереджуються на негативних результатах діяльності кластерів, підкреслюючи, що поряд з економічним успіхом і міжнародною конкурентоспроможністю країн і регіонів, вони також спричиняють негативний вплив на навколишнє середовище. Керуючись поглядами промислової екології, вони пропонують підхід до розбудови екологічно ефективного промислового кластеру на прикладі Південної Кореї.

В Україні, крім Інституту економіки промисловості НАН України, теоретичним і практичним аспектам проблем діяльності та розвитку індустріальних парків і кластерів присвячено дослідження, виконані в Інституті економіки і прогнозування НАН України, Інституті ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, Науково-дослідному центрі індустріальних проблем розвитку НАН України, Національному інституті стратегічних досліджень, інших аналітичних і професійних асоціаціях. Це, зокрема роботи В. Галасюка [13], І. Єгорова, О. Бойко, В. Григи [14], Ю. Кіндзерського [15], О. Лайка, С. Коваленка, О. Білоусова [16], В. Ляшенка, Н. Трушкіної [17-19], В. Хаустової [17], О. Собкевич [20], Г. Шевцової, Н. Швець [21; 22], напрацювання Асоціації підприємств промислової автоматизації України, Українського кластерного альянсу [6; 23; 24]. Загалом науковий доробок як зарубіжних, так і українських фахівців є глибоким і різновекторним, а, отже, може бути використаний як основа для подальших наукових розвідок у сфері формування та розвитку індустріальних парків і кластерів. Особливо це набуває актуальності з погляду невідкладної необхідності сучасної і повоєнної відбудови України та ключової ролі, яку можуть відіграти індустріальні парки і кластери у пришвидшенні цих процесів.

З огляду на зазначене, **метою статті** є визначення та обґрунтування актуальних напрямів і перспектив розвитку індустріальних парків і кластерів в Україні для пришвидшення сучасної та повоєнної відбудови національної економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на виклики та вимоги сучасного та повоєнного часу, доцільно визначити такі напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів в Україні:

**1. Відновлення діяльності індустріальних парків, діючих до початку воєнного стану, облаштування ІП, включених до Реєстру, необхідною інженерно-транспортною інфраструктурою, у тому числі як майданчиків для релокації підприємств.** Так, за даними Мінекономіки України, станом на 01.01.2023 р. до Реєстру індустріальних парків включено 60 ІП, з яких лише 7 забезпечені фізичною і транспортною інфраструктурою – це індустріальні парки «Вінницький», «Вінницький кластер холодильного машинобудування», «Ланнівський», «Л-Таун», «Мироцьке», «Соломоново», «Спарроу Парк Львів». З часу створення перших індустріальних парків у 2014 р. заходи щодо їхнього облаштування були профінансовані в обсязі 1 188,151 млн грн, з яких переважна більшість коштів (85,5% або 1015,8 млн грн) надійшла від ініціаторів створення приватних ІП та керуючих компаній ІП і лише 172,32 млн грн профінансовано за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. У 2022 р. видатки на облаштування ІП з державного бюджету не здійснювалися, а з місцевих бюджетів були скорочені. Господарська діяльність проваджується наразі лише одним учасником в ІП «Вінницький кластер холодильного машинобудування», інших – призупинена. Загальна сума залучених індустріальними парками інвестицій склала понад 450 млн грн, з них 7 млн грн залучено у 2022 р. вищезазначеним учасником. Усього в ІП створено 743 робочих місця [5]. Ураховуючи, що до початку воєнного стану господарська діяльність провадилася лише у 4 ІП, такий результат можна охарактеризувати як досить задовільний і такий, що свідчить про потенціал для відновлення діяльності ІП у сучасних і повоєнних умовах. Водночас реалізація таких можливостей потребуватиме комплексних дій з боку держави у напрямі насамперед забезпечення безпеки регіонів в цілому, підприємств та їх персоналу, які працюють в індустріальних парках, зокрема. Наразі при систематичних ракетно-дронових атаках РФ регіонів України такими системами захисту є установки протиповітряної оборони. Окрім цього, потрібні плани евакуації та захисту підприємств та їх персоналу у випадку військового нападу. Відповідно до цього, у березні 2022 р. Кабінетом Міністрів України було ініційовано реалізацію Програми релокації підприємств, яка регламентується низкою нормативно-правових актів [25; 26] і передбачає вжиття невідкладних заходів з евакуації підприємств із зон бойових дій або наближених до них територій в безпечні регіони, здебільшого західні. Додатковими заходами щодо забезпечення безпеки підприємств можуть розглядатися дрони для контролю території, передові системи моніторингу технічного стану споруд та обладнання, особливо на виробництвах з підвищеним ризиком, системи кібербезпеки тощо.

У перші місяці після повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну індустріальні парки розглядалися як потенційні майданчики для релока-

ції підприємств. Однак виявилось, що насправді вони не мають готових приміщень для перенесення підприємств, не знайшлося їх і на вільних землях браунфілд. Ці обставини, а також реформа системи державного стимулювання ІП, в межах якої у червні 2022 р. було внесено зміни до Податкового та Митного кодексів України, спонукали власників територій браунфілд до створення ІП. Так, у 2022 р., за інформацією Мінекономіки України, було створено 14 ІП, зареєстровано – 9, більшість з них у промислових зонах, серед них: ІП «Марамуреш» у Закарпатській області (деревообробка, виробництво меблів), «Л-Таун парк» у Київській області (аграрна промисловість та машинобудування), «Західноукраїнський промисловий ХАБ» у Тернопільській області (виробництво харчових продуктів та легка промисловість) [5]. Зважаючи на незадовільний стан підготовки більшості ІП України для розміщення учасників та інших суб'єктів ІП, зокрема релокованих підприємств, наразі важливо, щоб органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які виступили ініціаторами створення ІП, здійснили відповідні заходи з облаштування ІП усією необхідною інфраструктурою, що входить до кола їхніх обов'язків згідно з п. 2 статті 25 Закону України «Про індустріальні парки» [27].

Реалізація комплексних державних заходів з активізації діяльності індустріальних парків в Україні дасть змогу сформувати умови для нарощення обсягів промислового виробництва, створення робочих місць, зменшення імпортозалежності країни, нарощення експортного потенціалу, збільшення валютних надходжень та державних доходів.

**2. Формування потужних промислових та інноваційних кластерів як інструментів просування та розвитку конкурентних переваг регіонів, зокрема смарт-орієнтованих цілей регіональних стратегій розвитку на 2021-2027 роки.** Відповідно до Методики [28], в регіонах було визначено щонайменше одну ціль на засадах смарт-спеціалізації, спрямовану на інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності регіонів у світовій економіці. Так, у Стратегії розвитку Дніпропетровській області ідентифіковано дві операційні смарт-орієнтовані цілі у межах стратегічної цілі «Інноваційний розвиток регіону на основі смарт-спеціалізації»: «розвиток потенціалу хімічного комплексу» та «поліпшення умов для розвитку наукоємного виробництва, зокрема машинобудування» [29, с. 70]. Як секторальні фокуси смарт-спеціалізації визначено хімічний комплекс, машинобудування та інформаційні технології (ІТ). У Стратегії розвитку Кіровоградської області як стратегічну смарт-орієнтовану ціль обрано «Конкурентоспроможну інноваційно-спрямовану економіку, яка розвивається на засадах смарт-спеціалізації», в межах якої операційна ціль звучить так: «розвиток існуючих та створення нових високотехнологічних виробництв з урахуванням за-

сад смарт-спеціалізації». Пріоритетними видами діяльності, що можуть сформувати основу для смарт-спеціалізації області, обрано «виробництво олії та тваринних жирів»; «виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства» [30, с. 60-61, 124].

Водночас визначені у стратегіях смарт-пріоритети та види економічної діяльності, де регіони мають конкурентні переваги, не є остаточними, вони можуть та мають коригуватися відповідно до сучасних викликів і тенденцій – змін геополітичної ситуації, технологічних процесів, кон'юнктури ринку тощо. З огляду на те, що регіональні стратегії розвитку затверджувалися обласними радами до введення в Україні воєнного стану, українським регіонам наразі потрібно провести оцінку поточних смарт-орієнтованих цілей, завдань та пріоритетів щодо їхньої відповідності регіональним можливостям, сучасним потребам і вимогам повоєнного часу. Йдеться про збитки і втрати інноваційних, промислових, наукових, освітніх, трудових, інтелектуальних активів і ресурсів регіонів внаслідок воєнних дій. За результатами проведеної оцінки обласні ради мають ініціювати внесення змін до Планів заходів на 2021-2023 рр. та подальші роки з метою осучаснення регіональних стратегій розвитку.

**3. Пріоритетна державна підтримка індустріальних парків і кластерів у галузях, які забезпечують базові потреби населення в умовах війни та повоєнний час, а також в інноваційних галузях, що швидко розвиваються.** З точки зору задоволення базових потреб населення формування мережі індустріальних парків і кластерів доцільно здійснювати для підтримки критично важливих галузей, які забезпечують життєдіяльність населення, – агропромислового виробництва, будівництва житла та інфраструктури (енергетичної, транспортної, комунальної), харчової та легкої промисловості, логістичної та фінансово-кредитної сфер. Слід відмітити, що кластерний рух в Україні охоплює дежкі з вищенаведених видів діяльності, зокрема створено такі кластери, як Агрофудкластер Харків, U-Food, Карпати кластер, Кластер промислових та крафтових виробників України, Холодильна асоціація України, Будіндустрія, Українська Асоціація Меблевіків, Львівський кластер Моді та Дизайну, Podillya Fashion Cluster, Фешн Кластер Юкрейн. Проте за відсутності державної підтримки їхній розвиток та процес створення нових кластерів значно уповільнюється, через що держава втрачає можливість ефективно протидіяти кризовим явищам, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність галузей та регіонів. Так, у ЄС кластери є справжніми рушіями економічного розвитку як на галузевому, так і на регіональному рівнях: на їхню частку припадає близько 50% експорту, 40% робочих місць, до 55% фондів заробітних плат і 87% всіх патентів [31].

З точки зору структурно-галузевих пріоритетів та здійснення структурної трансформації економіки

регіонів розвиток індустріальних парків і кластерів доцільно фокусувати на високо- і середньо-високотехнологічних галузях і технологіях, зокрема інформаційних технологіях, штучному інтелекті, робототехніці, космічних технологіях, медицині та фармацевтиці.

Так, розвиток галузі протезування та реабілітації може стати важливим напрямом формування підприємницьких систем в Україні. Це дозволить, з одного боку, покращити якість життя, фізичний і психологічний стан учасників бойових дій та людей з інвалідністю, а, з іншого боку, створити спеціалізовані регіони завдяки концентрації в їх межах висококваліфікованих фахівців, розвитку інфраструктури, необхідної для проведення досліджень і розробок, розгортання виробництва медичного обладнання – протезів, ортезів, апаратів для реабілітації та фізіотерапії. В Україні діє чимало підприємств, які займаються розробкою та виробництвом медичних технологій і виробів у галузі протезування та реабілітації, наприклад, ТОВ «Esper Bionics» – інженерна компанія, яка спеціалізується на мехатроніці, штучному інтелекті та технологіях Інтернету речей для доповнення людини; ТОВ «Орттех» – займається виробництвом комплектуючих вузлів і деталей для протезно-ортопедичної продукції; ДП «Хмельницьке державне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство» – фокусується на виробництві протезно-ортопедичних виробів; ТОВ «Без обмежень» – спеціалізується на протезуванні, ортезуванні та реабілітації та ін. Наразі ця галузь потребує підтримки та співпраці державних органів, бізнесструктур і міжнародних фінансових установ, щоб забезпечити високу якість медичної продукції та її доступність уразливим верствам населення (учасникам бойових дій, інвалідам війни), що дасть їм можливість повернутися до активного життя.

Штучний інтелект, IT, робототехніка і космічні технології також можуть стати ключовими напрямками розвитку індустріальних парків і кластерів в Україні. Слід підкреслити, що ці галузі є одними з індустрій четвертої промислової революції, які формують нові ринки і в майбутньому визначатимуть позиції країн і регіонів у світовій економіці. Їх осередки у світі ще остаточно не сформовані, тому українські регіони мають можливість підхопити нову хвилю технологічних змін, яка завжди відкривається перед країнами в умовах чергової технологічної революції [32].

Конкурентною перевагою України є значний науковий і науково-технічний потенціал, наявність високоосвічених фахівців з природничих наук, інформаційних технологій та програмування. Так, «за кількістю науково-технічних публікацій Україна знаходиться на рівні Фінляндії та Норвегії, у яких витрати на науку у 4-5 разів вищі за українські, а чисельність дослідників перевищує чисельність українських науковців у 6-7 разів. За кількістю патентних заявок Україна знаходиться з-поміж лідерів се-

ред країн-членів ЄС і поступається лише провідним економікам світу – США, Китаю, Південній Кореї, Японії, Німеччині» [33, с. 20]. У 2021 р. загальний обсяг венчурних інвестицій в українські технологічні компанії сягнув 832 млн дол. США, що на 45% більше порівняно з 2020 роком. В Україні діють понад 100 науково-дослідних дочірніх підприємств глобальних компаній у сферах телекомунікацій, програмного забезпечення, ігор та електронної комерції, серед них: GitLab, Near Protocol, Mnemonic (глобальна штаб-квартира – Сан-Франциско, США), Launcher (Готорн, США), Revolut, LoopMe (Лондон, Великобританія) [34, с. 19]. Перед введенням воєнного стану в українському космічному секторі почали з'являтися приватні космічні компанії, засновані українцями або які проводять дослідження та розробки в Україні, – SETS (створена у 2016 р.), Skyroga (2017 р.), Orbit Boy та Kurs Orbital (2021 р.) [34, с. 21], формувалися космічні кластери – Дніпровський космічний кластер, Український аерокосмічний кластер, Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів. Оскільки більшість українських ІТ-компаній обслуговують зарубіжних клієнтів, ІТ-сектор продемонстрував високу стресостійкість та адаптивність у 2022 р. і, за результатами дослідження Асоціації ІТ Ukraine, навіть зріс на 2,2% [35]. У лютому 2022 р. він був одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі з річним зростанням у 25-30%. Доходи від експорту ІТ-послуг склали понад 4% ВВП України. Через війну близько 70% ІТ-компаній перемістилися в інші регіони України або переїхали за кордон, продовжуючи працювати, сплачуючи податки та підтримуючи національну економіку валютними надходженнями. Як результат, частка експорту ІТ-послуг у ВВП України зросла на 51% і станом на кінець 2022 р. становила 5,4% [35]. Згідно дослідження Асоціації ІТ Ukraine [35], понад 90% компаній планують продовжувати інвестувати в Україну, а переважна більшість з тих, що виїхали за кордон, планують повернути свій бізнес в Україну після закінчення воєнних дій. Отже, ІТ-сектор може стати драйвером відбудови України у сучасних та повоєнних умовах, а індустріальні парки та кластери здатні цьому посприяти, надаючи підприємствам доступ до інфраструктури та різноманітних послуг, формуючи своєрідну екосистему, де ІТ-компанії та інші організації можуть співпрацювати для створення нових продуктів і послуг.

До повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну в країні відзначався також певний прогрес у сфері робототехніки та штучного інтелекту. Для прикладу, можна навести українські компанії, які займаються розробкою та виробництвом роботів у різних сферах, включаючи логістичну, медичну, промислового виробництва, агропромислового комплексу. Так, «DEUS ROBOTICS» – компанія, яка була заснована у 2018 р. в м. Києві, – займається розробкою, виробництвом і реалізацією автономних

мобільних роботів на основі штучного інтелекту для вирішення логістичних завдань компаній, зокрема роботів-транспортників і роботів-сортувальників, які використовуються, наприклад, для автоматизації складських процесів у «Новій пошті». Компанія «ROBOTEC» спеціалізується на сільськогосподарській, логістичній та рятувальній (зокрема гуманітарного розмінування) робототехніці, а також надає ліцензії на виробництво роботів іншим виробникам. Інший приклад – компанія «Інфоком Лтд», яка виробляє широкий перелік робототехнічних транспортних засобів для промисловості, у тому числі ВПК, логістики, медичної галузі та інфраструктури. Компанії «ELEKS», «MWDN», «SoftServe» спеціалізуються на розробці програмного забезпечення для різних галузей, включаючи робототехніку. Для кластеризації таких підприємств потрібні певні передумови та державне сприяння. Так, якщо поглянути на кейс міста Запоріжжя станом на кінець 2020 р., можна побачити відстороненість учасників металургійної галузі один від одного: «Запоріжсталь» не мала жодних контактів з «Інфоком Лтд» (запорізькою компанією, що успішно працювала на міжнародному ринку) та іншою відомою компанією у сфері автоматизованих систем управління із спеціалізацією на металургії «Азов-контролз» і віддавала перевагу співпраці із зарубіжними компаніями [36]. Цей кейс свідчить, що недостатньо мати в одному регіоні основних учасників галузі, вони насамперед мають довіряти один одному, мати спільні цінності та бажання співпрацювати на користь регіональної економіки.

**4. Інституціоналізація кластерних процесів на державному та регіональному рівнях.** Законодавче унормування питань кластерного розвитку є давно назрілим в Україні. Національний кластерний рух є стихійним, нестабільним і законодавчо не врегульованим, держава не підтримує кластерних ініціатив і не стимулює підприємства кластеризуватися. За останні 20 років в Україні було зареєстровано близько 120 кластерних організацій, проте станом на початок 2023 р. кластерами, які мають ознаки справжніх кластерів [37, с. 100-101] і довели свою спроможність, є не більше 25-30 організацій [38]. За оцінками експертів [39, с. 3], саме дефіцит довіри між підприємствами (особливо однієї галузі, зазвичай, конкурентів) є головною перешкодою для будь-яких об'єднуючих процесів. І саме держава, як свідчить іноземний досвід, покликана її нівелювати шляхом формування сприятливої законодавчої та нормативно-правової бази, визначення державних органів, відповідальних за кластерний розвиток, цільове фінансування кластерних програм, запровадження інших інструментів і заходів, які заохочують об'єднання підприємств у кластери. Щодо рівня фінансування кластерів, виходячи з досвіду країн-членів ЄС, він залежатиме від розміру кластера, його спеціалізації, потреб у розвитку та коливати-

меться від декількох тис євро до кількох млн євро на кластер.

У 2020 р. експертною групою Асоціації підприємств промислової автоматизації України підготовлено проект Національної програми кластерного розвитку [23], який був переданий Міністерству економіки України, проте так і не отримав підтримки уряду. У сучасний кризовий період кластери здатні відігравати роль каталізаторів у відновленні національної економіки, а тому мають пріоритетно підтримуватися державою. Для цього потрібно схвалити Національну програму кластерного розвитку, розробити та затвердити регіональні програми підтримки промислових та інноваційних кластерів, зокрема у галузях, які забезпечують базові потреби населення в умовах війни та повоєнний час, а також у високо- і середньо-високотехнологічних галузях, наведених вище.

**5. Сприяння об'єднанню кластерів, формуванню їх міжрегіональних і міжгалузевих альянсів та інтеграції в економічний простір ЄС з подальшим входженням до міждержавних і транскордонних кластерів.** Такий пріоритетний напрям розвитку кластерів відповідає загальносвітовим трендам, є вагомим фактором забезпечення динамічного розвитку українських кластерів відповідно до стандартів і практик ЄС, а також пріоритетований Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Так, для досягнення оперативної цілі 5 «Сталий розвиток промисловості» держава покликана сприяти «створенню регіональних, міжрегіональних та національних кластерів світового рівня, а також інтернаціоналізації кластерних ініціатив» [40].

З огляду на стрімке падіння внутрішнього ринку, його звуження за більшістю галузей економіки, порушення внутрішніх ланцюгів постачань через війну та блокування морських шляхів інтеграція українських кластерів в економічний простір ЄС сприятиме їх виживанню, зростанню та підвищенню конкурентоспроможності. Підприємства-учасники кластерів повинні мати цільову установку щодо виходу на ринок ЄС, відповідно з цим вони мають переосмислювати свої стратегічні цілі та плани, проявляти ініціативу, демонструвати відкритість та зацікавленість у співпраці з європейськими партнерами. Першим кроком на цьому шляху має бути реєстрація діючих українських кластерів на Європейській платформі співпраці кластерів (European cluster collaboration platform) та платформі Європейської мережі підтримки підприємництва (Enterprise Europe Network).

Так, Європейська платформа співпраці кластерів онлайн-картографує та надає спеціалізовані послуги кластерам, включаючи [41]: організацію спеціальних заходів для обміну знаннями за темами, важливими для бізнес-спільноти, пошуку партнерів у своїй промисловій екосистемі, для зеленої та цифрової трансформації; підтримку короткострокових об-

мінів для кращого об'єднання європейських промислових кластерів та їхніх екосистем; заохочення підприємств приєднуватися до кластерів на національному, регіональному та місцевому рівнях, зміцнюючи промислові екосистеми регіонів. Експерти Європейської мережі підтримки підприємництва [42] надають поради щодо законодавства та політики ЄС для вирішення процедур і подолання проблем, пов'язаних з виходом підприємств на ринок ЄС, зокрема щодо продажу товарів і послуг, відраджень працівників, відповідності продукції, оподаткування та нормативних правил, захисту інтелектуальної власності та інших питань.

**6. Підтримка індустріальних парків і кластерів з орієнтацією на сприяння розвитку малих і середніх підприємств (МСП).** На відміну від великого бізнесу, МСП є найбільш уразливими до економічних потрясінь і турбулентності зовнішнього середовища. Розв'язана РФ війна проти України призвела до підвищення цін на сировину та послуги, перебоїв з електроенергією, проблем з логістикою, обмежень експортної діяльності, втрати досвідченого персоналу через міграцію та військову мобілізацію, а також до зниження платоспроможності споживачів. Усі ці чинники негативно вплинули на малий і середній бізнес, який володіє значно меншими фінансовими резервами для подолання наявних викликів, продовження та розширення своєї діяльності. Через це власники МСП часто змушені віддати перевагу негайному виживанню замість спроби інвестувати в нові бізнес-моделі та інноваційні розробки, які можуть окупатися лише у довгостроковій перспективі. Водночас можливості МСП доволі великі. Достатньо сказати, що у ЄС МСП є основою економіки, на їх частку доводиться 99% усіх підприємств (причому переважна більшість із цих підприємств – мікрокомпанії з чисельністю зайнятих менше дев'яти осіб), які представляють більшість промислових екосистем ЄС, в яких працює близько 100 млн осіб і виробляється більше половини ВВП Європи [43]. Серед найважливіших факторів успішного функціонування МСП у нестабільних і складних умовах є стійкість та гнучкість. Щодо стійкості, то зазвичай такі підприємства, на відміну від великих компаній, є менш стійкими, однак вони відрізняються набагато вищим рівнем гнучкості. Діяльність МСП у межах кластерів та індустріальних парків дасть їм змогу підвищити свою готовність до різного роду турбулентностей та викликів.

В Україні не проводяться детальні польові дослідження бар'єрів для розвитку підприємництва, які давали б змогу зробити неупереджені висновки щодо ієрархії перешкод на шляху бажаючих створити нове підприємство або розширити діюче. З останнього дослідження компанії Amway за 2020 р., яке вона щорічно проводить з метою «визначити, що рухає людьми в різних країнах, у тому числі в Україні, в їхньому бажанні вести свій бізнес, а що заважає» [44], відомо, що 81% українців заці-

кавлені у створенні власного бізнесу. Серед основних переваг вони відмічають «можливість працювати на себе, а не на директора (78%), займатися улюбленою справою (75%), мати додатковий дохід (67%)» [45]. Проте, що саме є перешкодою для втілення бажань українців не уточнюється. Інші дослідження здебільшого стосуються оцінки легкості ведення вже існуючого бізнесу, проте найбільш повні та методологічно вивірені з них наразі призупинені. Це, зокрема рейтинг Doing Business, публікація якого тимчасово призупинена Світовим банком у серпні 2020 р. через порушення, та щорічна оцінка ділового клімату на національному та регіональному рівнях у межах програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні», яка здійснювалася протягом 2014-2017 рр. та наразі зупинена через відсутність фінансування. Отже, згідно з рейтингом Doing Business 2020, Україна знаходиться на 64 місці серед 190 країн, що свідчить про значно меншу сприятливість і привабливість національних умов для розвитку бізнесу порівняно з такими країнами-членами ЄС, як Данія, Швеція, Литва, Естонія, Латвія та Фінляндія, які входять до першої двадцятки рейтингу [46, с. 4]. За рейтингом USAID, перевагою якого був не кабінетний аналіз, а польові дослідження та врахування реалій України, основними перешкодами, що обмежували зростання малих і середніх підприємств, п'ять років тому були названі такі: «недостатньо замовлень / низький попит» (59% респондентів), «нестабільна політична ситуація» (44%), «високі ставки податків» (35%). Серед заходів державної політики, найважливіших для розвитку бізнесу, на думку МСП, є: «зменшення кількості документів, необхідних для ведення підприємницької діяльності (дерегуляція)» (82% опитаних), «спрощення податкового адміністрування» (80%), «створення єдиного інформаційного ресурсу з інформацією про умови ведення бізнесу, законодавство» (78%) [47].

Індустріальні парки та кластери можуть допомогти усунути низку бар'єрів для розвитку малого і середнього підприємництва та залучення, зокрема іноземних інвестицій. Бар'єри на шляху іноземних інвестицій протягом 2016-2020 рр. вивчалися Dragon Capital у співпраці з Європейською Бізнес Асоціацією та Центром економічної стратегії. Так, за результатами останнього опитування у 2020 р. найбільш суттєвими перешкодами іноземним інвестиціям в Україну були «недовіра до судової системи» (8,5 балів з 10) та «розповсюджена корупція» (8,2). Далі з відривом йшли «монополізація ринків та захоплення влади олігархами» (6,2), «обтяжливе та нестабільне законодавство» (5,8), «репресивні дії правоохоронних органів» (5,2), «складне податкове адміністрування» (5,0 балів з 10) [48; 49]. За результатами окремого дослідження Європейської Бізнес Асоціації «Індекс інвестиційної привабливості», проведеного у 2022 р., до цих перешкод додалися у порядку зменшення важливості «російська війсь-

кова агресія» та «атаки на енергосистему». Третє місце посіла «корупція», четверте – «слабка судова система», п'яте – «пошкоджені потужності, основний фонд бізнесу, інфраструктура» [50].

Зрозуміло, що нівелювати форс-мажорні обставини, зумовлені війною в Україні, в межах індустріальних парків і кластерів не вдасться. Тому більш логічною виглядає можливість вирішення нагальних проблем, з якими стикається бізнес. Виходячи з проведених опитувань, бізнес очікує від держави не стільки фінансової підтримки, скільки створення більш сприятливого регуляторного середовища. З огляду на це, зусилля слід зосередити на:

доопрацюванні законодавства та адаптації його до *acquis communautaire* (*acquis*) ЄС – зобов'язання, яке взяла на себе Україна, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС (далі – Угода про асоціацію). Так, стаття 114 Угоди про асоціацію зазначає: «Сторони визнають важливість адаптації чинного законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Україна забезпечує, щоб існуючі закони та майбутнє законодавство поступово досягли сумісності з *acquis* ЄС» [51]. Підставою для приведення законодавства України до *acquis* ЄС є також інші положення Угоди про асоціацію, зокрема статті 56 (у сфері технічного регулювання, стандартів та оцінки відповідності), 153 (у сфері державних закупівель), 358 (у галузі статистики), 403 (у сфері розвитку сільського господарства та сільських територій) та ін. Більше того, адаптація законодавства до *acquis* ЄС є однією з умов набуття країною членства в ЄС (т. зв. Копенгагенські критерії);

розробці рамкових правил та умов щодо розвитку кластерів на регіональному, міжрегіональному та міжнародному рівнях, пристосуванні їх до специфіки вже діючих в Україні кластерів і кластерних ініціатив, зокрема шляхом введення в окремих регіонах спеціальних регуляторних режимів господарювання;

запровадженні спеціальних режимів правового захисту інвесторів і бізнесу, які будуть спрямовані на боротьбу з корупцією та забезпечення справедливості судової системи, та які, за умови успішної їх імплементації в межах окремих регіонів, можуть бути частково або повністю поширені на всю країну.

**7. Застосування податкових та нефінансових стимулів для активізації діяльності індустріальних парків і кластерної кооперації як інструменту вирішення проблем працевлаштування, уповільнення міграції та повернення українців з-за кордону.** Після закінчення війни значним викликом для відбудови України буде повернення людей, які були вимушені залишити Батьківщину і шукати безпечний прихисток в інших країнах насамперед країнах-членах ЄС. Від початку повномасштабної російської воєнної агресії 24 лютого 2022 р. Україну залишили близько 7 млн осіб [52]. Як зазначає Е. Лібанова, за результатами соціологічних опитувань, 80-90% з них готові повернутися до України, якщо



буде безпечно і не буде зруйновано їхнє житло. Проте зарубіжний досвід воєнної міграції надає інші цифри: повертається зазвичай десь третина вимушених мігрантів. На її думку, реальна цифра знаходиться посередині цих оцінок і залежатиме головним чином від часу, впродовж якого українці перебуватимуть за кордоном, адже кожен додатковий місяць проживання в іншій країні посилює адаптацію людей [53]. Повернення мігрантів буде залежати не в останню чергу від повоєнних реформ, надходження в Україну інвестицій, налагодження виробництва та створення робочих місць. На кінець 2022 р. безробіття було однією з основних макроекономічних проблем в Україні та головним чинником зростання бідності. За даними Мінекономіки України, через війну роботу втратили щонайменше 5 млн осіб [54] і станом на кінець 2022 р. рівень безробіття в країні сягнув 30% [55]. Ураховуючи інфляцію, яка за 2022 р. склала 26,6% (а за продовольчими товарами – 33,5%) [56], а також падіння ВВП України, яке оцінюється на рівні 30% [57], за межею бідності може опинитися понад 60% українців [53]. Незважаючи на високий патріотизм українського народу, це загрожує новою хвилею міграції економічно активного населення і вже не стільки з міркувань безпеки, скільки у пошуках засобів для існування.

За останніми доступними даними на початок 2022 р., середня місячна заробітна плата в Україні складала 14577 грн [58]. У перерахунку на світові валюти за курсом на січень 2022 р. це становить 534 долара США або 455 євро, що в чотири рази менше, ніж у середньому по ЄС, де вона складає 1903 євро (або 62272,44 грн) [59]. Тому одним із вирішальних факторів повернення українців із-за кордону буде не лише наявність вільних робочих місць, але й рівень заробітних плат, який має бути підвищений в разі, аби скоротити бідність принаймні економічно активного населення та вирішити проблеми в демографічній сфері.

Отже, індустріальні парки та кластери можуть розглядатися як дієві інструменти вирішення проблем працевлаштування та повернення українців за кордон. Спрямовані на промисловий та інноваційний розвиток територій, індустріалізацію економіки, сприяння малому і середньому підприємству, вони здатні залучити іноземні інвестиції, створити робочі місця, наростити обсяги промислового виробництва та експорту – це у короткостроковому періоді. У довгостроковій перспективі діяльність цих підприємницьких систем сприятиме формуванню нових галузей і ринків, оновленню навичок і здібностей робочої сили, розкриттю підприємницького потенціалу нації, трансферу зарубіжних технологій та збільшенню частки експорту готової продукції, що зрештою дозволить протидіяти кризовим явищам, обумовлених війною в Україні, запустити структурні зрушення та розконсервувати відсталі типи виробничої структури національної економіки.

**Висновки.** Індустріальні парки і кластери, маючи значні переваги, які вони надають своїм учасникам, здатні протидіяти кризовим явищам і стати каталізаторами процесів сучасної та повоєнної відбудови України. Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що ці підприємницькі системи підвищують стійкість та адаптивність підприємств до нестабільних кризових умов зовнішнього середовища, скорочують виробничі, адміністративні й транзакційні витрати і ризики, підвищують продуктивність праці, заробітної плати та прибутковості, зменшують розриви в комунікаціях, сприяють зростанню рівня довіри, розвитку досліджень та інновацій, освоєнню нових ринків збуту. Для регіональної та національної економіки такі ефекти втілюються у змцненні внутрішніх ланцюгів доданої вартості, зростанні обсягів промислового виробництва, створенні робочих місць, нарощенні експортного потенціалу, зменшенні імпортозалежності країни, збільшенні валютних надходжень та державних доходів та у кінцевому підсумку – забезпеченні економічного зростання та підвищенні якості життя населення.

З огляду на виклики та вимоги сучасного та повоєнного часу, визначено та обґрунтовано актуальні напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів в Україні. До них віднесено такі:

1) *відновлення діяльності індустріальних парків, діючих до початку воєнного стану, облаштування ІІ, включених до Реєстру, необхідною інженерно-транспортною інфраструктурою, у тому числі як майданчиків для релокації підприємств.* З боку держави це потребуватиме забезпечення безпеки регіонів в цілому, підприємств та їх персоналу, які працюють в індустріальних парках, зокрема. Наразі такими системами захисту є установки протиповітряної оборони, на додаток до цього потрібні плани евакуації та захисту підприємств та їх персоналу у випадку військового нападу, а також дрони для контролю території, передові системи моніторингу технічного стану споруд та обладнання, особливо на виробництвах з підвищеним ризиком, системи кібербезпеки тощо. Зважаючи на незадовільний стан підготовки більшості індустріальних парків України, органам влади, які виступили ініціаторами створення ІІ, потрібно здійснити відповідні заходи з облаштування ІІ фізичною і транспортною інфраструктурою, що, згідно з п. 2 статті 25 Закону України «Про індустріальні парки», входить до кола їхніх обов'язків;

2) *формування потужних промислових та інноваційних кластерів як інструментів просування та розвитку конкурентних переваг регіонів, зокрема смарт-орієнтованих цілей регіональних стратегій розвитку на 2021-2027 роки.* Зважаючи на те, що регіональні стратегії розвитку затверджувалися обласними радами до введення в Україні воєнного стану, підкреслено, що українським регіонам наразі потрібно провести оцінку поточних смарт-орієнтованих цілей, завдань та пріоритетів

щодо їхньої відповідності регіональним можливостям, сучасним потребам і вимогам повоєнного часу. За результатами проведеної оцінки обласні ради мають ініціювати внесення змін до Планів заходів на 2021-2023 рр. та подальші роки з метою осучаснення регіональних стратегій розвитку;

3) *пріоритетна державна підтримка індустриальних парків і кластерів у галузях, які забезпечують базові потреби населення в умовах війни та повоєнний час, а також в інноваційних галузях, що швидко розвиваються.* До таких галузей віднесено агропромислове виробництво, будівництво житла та інфраструктури, харчову та легку промисловість, логістичну та фінансово-кредитну сфери, а також інформаційні технології, штучний інтелект, робототехніку, космічні технології, медицину та фармацевтику. Обґрунтовано, що Україна має потенціал для формування підприємницьких систем у галузі протезування та реабілітації (що дозволить покращити якість життя, фізичний і психологічний стан учасників бойових дій та людей з інвалідністю); сектор інформаційних технологій (український ІТ-сектор є єдиним сектором, який продемонстрував високу стресостійкість та адаптивність у 2022 р., частка експорту ІТ-послуг у ВВП України зросла за рік війни на 51% і станом на кінець 2022 р. становила 5,4%); сфері робототехніки та штучного інтелекту (логістичній, промисловій, медичній, сільськогосподарській). Для кластеризації підприємств потрібні певні передумови (довіра, спільні цінності між учасниками, їхнє бажання співпрацювати) та державне сприяння;

4) *інституціоналізація кластерних процесів на державному та регіональному рівнях* має передбачати законодавче унормування питань кластерного розвитку в Україні, а саме формування сприятливої законодавчої та нормативно-правової бази, визначення державних органів, відповідальних за кластерний розвиток, розроблення, затвердження та фінансування національної та регіональних кластерних програм, запровадження інших інструментів, які заохочують об'єднання підприємств у кластери;

5) *сприяння об'єднанню кластерів, формуванню їх міжрегіональних і міжгалузевих альянсів та інтеграції в економічний простір ЄС з подальшим входженням до міждержавних і транскордонних кластерів.* Цей напрям відповідає загальносвітовим трендам кластерного розвитку, узгоджується з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки та може виступити вагомим фактором ви-

живання, зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств-учасників кластерів в умовах війни та у повоєнний період. Першим кроком для інтеграції українських кластерів в економічний простір ЄС має бути реєстрація діючих українських кластерів на Європейській платформі співпраці кластерів та платформі Європейської мережі підтримки підприємництва, які надають кластерам різноманітні спеціалізовані послуги, полегшуючи вихід на ринок ЄС;

6) *підтримка індустриальних парків і кластерів з орієнтацією на сприяння розвитку малих і середніх підприємств, які є найбільш чутливими до економічних потрясінь порівняно з великим бізнесом.* За виключенням форс-мажорних обставин, зумовлених війною в Україні, індустриальні парки і кластери здатні усунути низку бар'єрів на шляху розвитку МСП. Для цього держава має зосередити зусилля на: доопрацюванні законодавства та адаптації його до аспису ЄС; розробці рамкових правил та умов щодо розвитку кластерів на різних рівнях і пристосуванні їх до специфіки вже діючих в Україні кластерів і кластерних ініціатив, зокрема шляхом введення в окремих регіонах спеціальних регуляторних режимів господарювання; запровадженні спеціальних режимів правового захисту інвесторів і бізнесу, які будуть спрямовані на боротьбу з корупцією та забезпечення справедливості судової системи, та які за умови успішної їх імплементації в межах окремих регіонів можуть бути частково або повністю поширені на всю країну;

7) *застосування податкових та нефінансових стимулів для активізації діяльності індустриальних парків і кластерної кооперації як інструменту вирішення проблем працевлаштування, уповільнення міграції та повернення українців з-за кордону.* Повернення українських мігрантів буде залежати від повоєнних реформ, надходження в Україну інвестицій, налагодження виробництва та створення робочих місць з заробітною платою в 1,5-2 рази вищою, ніж наразі, що може бути, з огляду на іноземний досвід, успішно реалізовано в індустриальних парках і кластерах. Це дасть змогу скоротити бідність, вирішити проблеми в демографічній сфері, попередити нові хвилі міграції.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення інституційного середовища створення та розвитку індустриальних парків і кластерів в інтересах сучасної та повоєнної відбудови України.

#### Література

1. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. Vol. 31. Iss. 5-6. P. 400-412. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>.
2. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. August 2020. Vol. 116. P. 199-208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.
3. Амоша О. І., Підоричева І. Ю., Землянкін А. І. Ключові тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та перспективи. *Наука та інновації*. 2021. Т. 17, № 1. С. 3-18. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine17.01.003>.

4. Ketels Dr. Christian Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy. Stockholm: The Globalisation Council, February 2009. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/clustersclusterpolicy-swedishcompetitivenessd6e53822.pdf> (дата звернення: 27.02.2023).
5. Індустріальні парки в Україні. *Міністерство економіки України*. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini> (дата звернення: 07.02.2023).
6. Кластери – як інструмент протидії кризовим явищам. *Асоціація підприємств промислової автоматизації України*. 2020. URL: <https://appau.org.ua/publications/klastery-yak-instrument-protidyiyi-kryzovym-yavyshham> (дата звернення: 27.02.2023).
7. Falahatdoost S., Wang X. The long-run estimation role of industrial parks on the level of sustainability in Iran and Turkey. *Frontiers of Architectural Research*. 2023. Vol. 12. Iss. 4. P. 700-713. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foar.2023.03.003>.
8. Tellier M. Le, Berrah L., Audy J.-F., Stutz B., Barnabé S. A sustainability assessment model for industrial parks: A Choquet integral aggregation approach. *Journal of Environmental Management*. 2022. Vol. 316. P. 115165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115165>.
9. Anastasovski A. What is needed for transformation of industrial parks into potential positive energy industrial parks? A review. *Energy Policy*. February 2023. Vol. 173. P. 113400. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113400>.
10. Calvillo C., Race J., Chang E., Turner K., Katris A. Characterisation of UK Industrial Clusters and Techno-Economic Cost Assessment for Carbon Dioxide Transport and Storage Implementation. *International Journal of Greenhouse Gas Control*. September 2022. Vol. 119. P. 103695. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijggc.2022.103695>.
11. Guo D., Jiang K., Xu C., Yang X. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China. *Research Policy*. 2023. March. Vol. 52, Iss. 2. P. 104691. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104691>.
12. Yoon S., Nadvi K. Industrial clusters and industrial ecology: Building 'eco-collective efficiency' in a South Korean cluster. *Geoforum*. 2018. March. Vol. 90. P. 159-173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.013>.
13. Галасюк В. В. Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.040>.
14. Індустріальні парки в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку: монографія / І. Ю. Єгоров, О. М. Бойко, В. Ю. Грига; НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України", М-во екон. розвитку і торгівлі України, Н.-д. екон. ін-т. Київ, 2015. 139 с.
15. Кіндзерський Ю. В. Можливості спеціальних економічних зон у контексті міжрегіонального вирівнювання та розвитку депресивних територій. *Економіка України*. 2016. №1 (650). С. 52-71.
16. Laiko O., Kovalenko S., Bilousov O. Prospects for the development of cluster forms of entrepreneurship in Euroregions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (5). P. 118-128. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-118-128>.
17. Liashenko V., Khaustova V., Trushkina N. Cross-border transport and logistics cluster as a tool for territorial development of Ukraine and Poland: institutional basis. *Journal of European Economy*. October–December 2022. Vol. 21. № 4 (83). P. 503-521. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.503>.
18. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія / В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 472 с.
19. Інноваційне Придніпров'я: гра на випередження: монографія / О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, С.В. Іванов, В.І. Ляшенко, І.Ю. Підоричева та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, Дніпро, 2021. 286 с.
20. Собкевич О. В. Розвиток індустріальних парків як чинник пришвидшення відновлення економіки України. Національний інститут стратегічних досліджень. 21.06.2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozvytok-industrialnykh-parkiv-yak-chynnyk-pryshvydshennya-vidnovlennya> (дата звернення: 04.02.2023).
21. Shevtsova H., Shvets N., Kramchaninova M., Pchelynska H. In Search of Smart Specialization to Ensure the Sustainable Development of the Post-Conflict Territory: the Case of the Luhansk Region in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9 (2). P. 512–524. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p512>.
22. Шевцова Г.З., Швець Н. В. Кластеризація хімічної промисловості: європейський досвід та уроки для України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 103-109.
23. Проект Національної програми кластерного розвитку до 2027 року. *Ukrainian Cluster Alliance*. 15.07.2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-nacjonalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027> (дата звернення: 14.01.2023).
24. Інноваційні кластери України – переваги для бізнесу. *Industry4Ukraine*. 21.12.2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovatsijni-klastery-ukrayiny-perevagy-dlya-biznesu/> (дата звернення: 14.01.2023).
25. Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2022 р. № 305. *Ліга Закон*. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220305?an=1&ed=2022\\_03\\_17](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220305?an=1&ed=2022_03_17) (дата звернення: 15.01.2023).
26. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2022 р. №246-р. *Ліга Закон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR220246?q=> (дата звернення: 15.01.2023).
27. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 17.02.2023).
28. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16?find=1&text=%D0%BD%D0%B5+%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5+%D0%BD%D1%96%D0%B6#w2\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16?find=1&text=%D0%BD%D0%B5+%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5+%D0%BD%D1%96%D0%B6#w2_1) (редакція від 11.02.2023).
29. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-regionalnogo-rozvytku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-rok.pdf> (дата звернення: 10.02.2023).
30. Стратегія розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-rozvytku-kirovogradskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf> (дата звернення: 12.02.2023).
31. Чому потрібні кластери та кластерні політики. *Industry4Ukraine*. 04.07.2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/chomu-potribni-klastery-ta-klasterni-polityky/> (дата звернення: 15.01.2023).

32. Pidorycheva I. Yu., Antoniuk V. P. Modern Development Trends and Prospects for Innovation in the Technology-Intensive Sectors of Ukraine's Industry. *Science and Innovation*. 2022. V. 18. №. 1. P. 3-19. DOI: [https://doi.org/10.15407/sci ne18.01.003](https://doi.org/10.15407/sci%20ne18.01.003).
33. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5-44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005>.
34. DealBook of Ukraine. 2022 edition. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/upload/library/aventuresdealbook22fnl-220425084027.pdf> (дата звернення: 11.02.2023).
35. Grzegorzczuk M. How Ukraine's IT industry thrives despite Russia's war. *Emerging Europe*. December 23, 2022. URL: <https://emerging-europe.com/business/how-ukraines-it-industry-thrives-despite-russias-war/> (дата звернення: 11.02.2023).
36. Перші кейси кластерів ІАМ – роль якісної аналітики. *Industry4Ukraine*. 17.12.2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pershi-kejsy-klasteriv-iam-rol-yakisnoyi-analytyky> (дата звернення: 18.01.2023).
37. Підоричева І. Ю., Соколовська О. М. Огляд ландшафту інструментів інноваційної політики ЄС: висновки для України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 96-107. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-96-107](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-96-107).
38. 10 відповідей на питання про кластери та їх роль у відновленні економіки. *Ukrainian Cluster Alliance*. 28 лютого, 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery/> (дата звернення: 01.03.2023).
39. 5 ролей кластерів у кризові часи та у відновленні економіки країни. White Paper # 1. Ukrainian Cluster Alliance: Київ, 2023. 13 с.
40. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2023).
41. The European online hub for industry clusters. *European cluster collaboration platform*. 2022. URL: <https://clustercollaboration.eu> (дата звернення: 04.02.2023).
42. The EU Single Market turns 30. *Enterprise Europe Network*. 21 February, 2023. URL: <https://een.ec.europa.eu/news/eu-single-market-turns-30> (дата звернення: 04.02.2023).
43. Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs). *European Commission*. 2023. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en) (дата звернення: 08.01.2023).
44. AGER. Amway. Newsroom, Ukraine. *Amway*. 2023. URL: <https://news.amway.ua/ager/> (дата звернення: 05.02.2023).
45. 81% українців хочуть відкрити свою справу і не працювати на «дядю». Який бізнес їх приваблює: дослідження. *Mc.today*. 24 February 2021. URL: <https://mc.today/uk/81-ukrayintsiv-hochut-vidkriti-svoyu-spravu-i-ne-pratsyuvati-na-dyadyu-yakij-biznes-yih-privabluuye-doslidzhennya/> (дата звернення: 17.02.2023).
46. Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies. World Bank Group. Washington, DC: World Bank. 2020. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>.
47. Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні». Інфографіка. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. 2023. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/Infographics\\_LEV?pid=6086](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/Infographics_LEV?pid=6086) (дата звернення: 11.02.2023).
48. Опитування іноземних інвесторів. *Dragon Capital*. 2022. URL: <https://dragon-capital.com/ua/media/foreign-investor-survey/> (дата звернення: 10.02.2023).
49. П'яте щорічне опитування іноземних інвесторів. Листопад 2020. *Dragon Capital*. 2020. URL: [https://dragon-capital.com/content/uploads/2020\\_ForeignInvestorSurvey\\_Presentation\\_ua.pdf](https://dragon-capital.com/content/uploads/2020_ForeignInvestorSurvey_Presentation_ua.pdf) (дата звернення: 10.02.2023).
50. Індекс інвестиційної привабливості. 2-ге півріччя 2022 року. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex\\_2H-2022\\_UA.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex_2H-2022_UA.pdf) (дата звернення: 10.02.2023).
51. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода. Міжнародний документ від 21.03.2014 № 984\_011 (набрання чинності 01.09.2017 р.). *Верховна Рада України*. 2017. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/ed20140321#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20140321#Text) (дата звернення: 04.01.2023).
52. The UN and the war in Ukraine: key information. *United Nations*. 2022. URL: <https://unric.org/en/the-un-and-the-war-in-ukraine-key-information/> (дата звернення: 10.01.2023).
53. Зазвичай повертається третина. Скільки українців залишаться за кордоном та як блекаути змінюють демографію – Лібанова. *New Voice*. 11 грудня 2022. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/skilki-ukrajinciv-zalishitsya-pislya-peremogi-naslidkidlya-ukrajini-ekspert-ostanni-novini-50289318.html> (дата звернення: 08.01.2023).
54. Сьогодні кожен може долучитись до великої програми відбудови України – Тетяна Бережна на Польсько-Українському економічному форумі. *Міністерство економіки України*. 20 листопада 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=21e94812-7fab-44e1-b8c0-2d5d544b937a&title=Sogodni> (дата звернення: 08.01.2023).
55. Тарасовський Ю. Безробіття в Україні на кінець року становитиме 30% – Мінекономіки. *Forbes*. 24 жовтня 2022. URL: <https://forbes.ua/news/bezrobittya-v-ukraini-na-kinets-roku-stanovitime-30-%20-%20Minekonomiki-24102022-9252> (дата звернення: 08.01.2023).
56. Індекс інфляції в Україні 2022. *Мінфін*. 13 грудня 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 15.01.2023).
57. Падіння ВВП України за 9 місяців 2022 року оцінюється на рівні 30%. *Міністерство економіки України*. 08 листопада 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4725f89d-00a3-4d63-941e-4dac3018ab07&title=PadinniaVvpUkrainiZa9-Misiatsiv2022-RokuOtsiniutsiaNaRivni30-> (дата звернення: 15.01.2023).
58. Середня зарплата в Україні. *Мінфін*. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 07.02.2023).
59. Середня зарплата в Європі. *Мінфін*. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/europe/> (дата звернення: 07.02.2023).

## References

1. Doern, R., Williams, N., Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 31, Iss. 5-6, pp. 400-412. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>.
2. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, Vol. 116, August, pp. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.

3. Amosha, O. I., Pidorycheva, I. Y., Zemliankin, A. I. (2021). Kliuchovi tendentsii rozvytku svitovoi ekonomiky: novi vyklyky ta perspektyvy [Key trends in the world economy development: new challenges and prospects]. *Nauka innov. – Science and innovation*, 17 (1), pp. 3-18. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine17.01.003> [in Ukrainian].
4. Ketels, Dr. Christian. (February 2009). Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy. Stockholm: The Globalisation Council. Retrieved from <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/clustersclusterpolicyswedishcompetitivenessd6e53822.pdf>.
5. Industrialni parky v Ukraini [Industrial parks in Ukraine]. (2023). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini> [in Ukrainian].
6. Klasteri – yak instrument protydyi kryzovym yavlyshcham [Clusters are a tool for countering crisis phenomena]. (2020). *Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine*. Retrieved from <https://appau.org.ua/publications/klasteri-yak-instrument-protydyi-kryzovym-yavlyshcham> [in Ukrainian].
7. Falahatdoost, S., Wang, X. (2023). The long-run estimation role of industrial parks on the level of sustainability in Iran and Turkey. *Frontiers of Architectural Research*, Vol. 12. Iss. 4, pp. 700-713. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foar.2023.03.003>.
8. Tellier, M. Le, Berrah, L., Audy, J.-F., Stutz, B., Barnabé, S. (2022). A sustainability assessment model for industrial parks: A Choquet integral aggregation approach. *Journal of Environmental Management*, 316, 115165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115165>.
9. Anastasovski, A. (2023). What is needed for transformation of industrial parks into potential positive energy industrial parks? A review. *Energy Policy*, Vol. 173, 113400. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113400>.
10. Calvillo, C., Race, J., Chang, E., Turner, K., Katris, A. (2022). Characterisation of UK Industrial Clusters and Techno-Economic Cost Assessment for Carbon Dioxide Transport and Storage Implementation. *International Journal of Greenhouse Gas Control*, September, Vol. 119, 103695. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijggc.2022.103695>.
11. Guo, D., Jiang, K., Xu, C., Yang, X. (2023). Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China. *Research Policy*, March, Vol. 52, Iss. 2, 104691. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104691>.
12. Yoon, S., Nadvi, K. (2018). Industrial clusters and industrial ecology: Building ‘eco-collective efficiency’ in a South Korean cluster. *Geoforum*, March, Vol. 90, pp. 159-173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.013>.
13. Halasiuk, V. V. (2018). Industrialni parky: svitovyi dosvid ta perspektyvy stvorennia v Ukraini [Industrial parks: world experience and perspectives for creation in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, Vol. 28, no. 1, pp. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.040> [in Ukrainian].
14. Yehorov, I. Yu., Boiko, O. M., Hryha, V. Yu. (2015). Industrialni parky v Ukraini: problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku [Industrial parks in Ukraine: problems of formation and development prospects]. Kyiv [in Ukrainian].
15. Kindzerskyi, Yu. V. (2016). Mozhlyvosti spetsialnykh ekonomichnykh zon u konteksti mizhrehionalnoho vyrivniuvannia ta rozvytku depresyvnnykh terytorii [Possibilities of special economic zones in the context of interregional equalization and development of depressed areas]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1 (650), pp. 52-71 [in Ukrainian].
16. Laiko, O., Kovalenko, S., Bilousov, O. (2020). Prospects for the development of cluster forms of entrepreneurship in Euro-regions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (5), pp. 118-128. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-118-128>.
17. Liashenko, V., Khaustova, V., Trushkina, N. (2022). Cross-border transport and logistics cluster as a tool for territorial development of Ukraine and Poland: institutional basis. *Journal of European Economy*, Vol. 21, no. 4 (83), pp. 503-521. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.503>.
18. Liashenko, V. I., Pidorycheva, I. Yu., Antoniuk, V. P. et al. (2022). Formuvannia instyutsiinoho seredovyscha modernizatsii ekonomiky staropromyslovykh rehioniv Ukrainy [Formation of the institutional environment for the modernization of the old industrial regions economies of Ukraine]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
19. Amosha, O. I., Zaloznova, Yu. S., Ivanov, S. V., Liashenko, V. I., Pidorycheva, I. Yu. (2021). Innovatsiine Prydniprovia: hra na vyperedzhennia [Innovative Dnieper: a game of advance]. Kyiv, Dnipro, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
20. Sobkevych, O. (2022). Rozvytok industrialnykh parkiv yak chynnyk pryshvydshennia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [The development of industrial parks as a factor in accelerating the recovery of Ukraine’s economy]. *National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozvytok-industrialnykh-parkiv-yak-chynnyk-pryshvydshennya-vidnovlennya> [in Ukrainian].
21. Shevtsova, H., Shvets, N., Kramchaninova, M., Pchelynska, H. (2020). In Search of Smart Specialization to Ensure the Sustainable Development of the Post-Conflict Territory: the Case of the Luhansk Region in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 9 (2), pp. 512–524. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p512>.
22. Shevtsova, H. Z., Shvets, N. V. (2017). Klasteryzatsiia khimichnoi promyslovosti: yevropeyskyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Clustering of the chemical industry: European experience and lessons for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, pp. 103-109 [in Ukrainian].
23. Proiekt Natsionalnoi prohramy klasterneho rozvytku do 2027 roku [Project of the National Cluster Development Program until 2027]. (2022). *Ukrainian Cluster Alliance*. Retrieved from <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasterneho-rozvytku-do-2027> [in Ukrainian].
24. Innovatsiini klasteri Ukrainy – perevahy dlia biznesu [Innovation clusters of Ukraine – advantages for business]. (2020). *Industry4Ukraine*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovacijni-klasteri-ukrainy-perevagy-dlya-biznesu/> [in Ukrainian].
25. Pro osoblyvosti roboty aktsionernoho tovarystva “Ukrposhta” v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.03.2022 r. № 305 [On the peculiarities of the work of the joint-stock company "Ukrposhta" under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 17, 2022 No. 305]. (2022). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220305?an=1&ed=2022\\_03\\_17](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220305?an=1&ed=2022_03_17) [in Ukrainian].
26. Pro zatverdzhennia planu nevidkladnykh zakhodiv z peremishchennia u razi potreby vyrobnychyykh potuzhnosti subiektiv hospodariuvannia z terytorii, de vedutsia boiovi dii ta/abo ye zahroza boiovykh dii, na bezpechnu terytoriiu: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.03.2022 r. №246-r [On the approval of the plan of urgent measures for the relocation, if necessary, of the production facilities of business entities from territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory: Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution of March 25, 2022, No. 246-r]. (2022). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/KR220246?q=> [in Ukrainian].

27. Pro industrialni parky: Zakon Ukrainy vid 21.06.2012 r. № 5018-VI [On industrial parks: Law of Ukraine dated June 21, 2012 No. 5018-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> [in Ukrainian].
28. Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii: Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 31.03.2016 № 79 [On the approval of the Methodology for the development, monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation: Order of the Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services of Ukraine dated 31.03.2016 No. 79]. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-\(2016\)\\_16?find=1&text=%D0%BD%D0%B5+%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5+%D0%BD%D1%96%D0%B6#w2\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-(2016)_16?find=1&text=%D0%BD%D0%B5+%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5+%D0%BD%D1%96%D0%B6#w2_1) [in Ukrainian].
29. Stratehii rehionalnoho rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na period do 2027 roku [Regional development strategy of the Dnipropetrovsk region for the period until 2027]. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-regionalnogo-rozvytku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-rok.pdf> [in Ukrainian].
30. Stratehii rozvytku Kirovohradskoi oblasti na 2021-2027 roky [Development strategy of the Kirovohrad region for 2021-2027]. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-rozvytku-kirovohradskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf> [in Ukrainian].
31. Chomu potribni klasteri ta klasterni polityky [Why clusters and cluster policies are needed]. (2020). *www.industry4ukraine.net*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/chomu-potribni-klasteri-ta-klasterni-polityky/> [in Ukrainian].
32. Pidorycheva, I. Yu., Antoniuk, V. P. (2022). Modern Development Trends and Prospects for Innovation in the Technology-Intensive Sectors of Ukraine's Industry. *Science and innovation*, 18 (1), pp. 3-19. DOI: <https://doi.org/10.15407/sci.ne18.01.003>.
33. Pidorycheva, I. Yu. (2021). Innovatsiini ekosystemy Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku v umovakh hlobalizatsii ta yevrointehratsii [Innovation ecosystems of Ukraine: conceptual foundations of development in the conditions of globalization and European integration]. *Econ. promisl.*, 2 (94), hh/ 5-44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005> [in Ukrainian].
34. DealBook of Ukraine. 2022 edition. *InVenture*. Retrieved from <https://inventure.com.ua/upload/library/aventuresdealbook22fnl-220425084027.pdf>.
35. Grzegorzczak, M. (2022). How Ukraine's IT industry thrives despite Russia's war. *Emerging Europe*, December 23. Retrieved from <https://emerging-europe.com/business/how-ukraines-it-industry-thrives-despite-russias-war/>
36. Pershi keisy klasteriv IAM – rol yakisnoi analityky [The first cases of IAM clusters – the role of qualitative analytics]. (2020). *www.industry4ukraine.net*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/publications/pershi-keisy-klasteriv-iam-rol-yakisnoyi-analytyky/> [in Ukrainian].
37. Pidorycheva, I. Yu., Sokolovska, O. M. (2022). Ohliad landshaftu instrumentiv innovatsiinoi polityky YeS: vysnovky dlia Ukrainy [Overview of the landscape of EU innovation policy instruments: conclusions for Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 96-107. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-96-107](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-96-107) [in Ukrainian].
38. 10 vidpovidei na pytannia pro klasteri ta yikh rol u vidnovlenni ekonomiky [10 answers to questions about clusters and their role in economic recovery]. (2023). *Ukrainian Cluster Alliance*. Retrieved from <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klasteri/> [in Ukrainian].
39. 5 rolei klasteriv u kryzovi chasy ta u vidnovlenni ekonomiky krainy [5 roles of clusters in times of crisis and in the restoration of the country's economy]. (2023). *White Paper # 1. Ukrainian Cluster Alliance*. Kyiv [in Ukrainian].
40. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695 [On the approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027: Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution of August 5, 2020 No. 695]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
41. European cluster collaboration platform. (2022). *The European online hub for industry clusters*. Retrieved from <https://clustercollaboration.eu>.
42. The EU Single Market turns 30. (2023). *Enterprise Europe Network*, 21 February, Retrieved from <https://een.ec.europa.eu/news/eu-single-market-turns-30>.
43. Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs). (2023). *European Commission*. Retrieved from [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en).
44. AGER. Amway. Newsroom, Ukraine. (2023). *Amway*. Retrieved from <https://news.amway.ua/ager/>.
45. 81% ukraintsvi khochut vidkryty svoiu spravu i ne pratsiuvaty na «diadiu». Yakyi biznes yikh pryvabliuie: doslidzhennia [81% of Ukrainians want to open their own business and not work for "uncle". What kind of business attracts them: research]. (2021). *Mc.today*, 24 February. Retrieved from <https://mc.today/uk/81-ukrayintsvi-hochut-vidkriti-svoiu-spravu-i-ne-pratsyuvati-na-dyadyu-yakij-biznes-yih-privablyuye-doslidzhennya/> [in Ukrainian].
46. Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies. (2020). *World Bank Group*. Washington, DC: World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>.
47. Prohrama USAID «Liderstvo v ekonomichnomu vriaduvanni». Infografika [USAID Program "Leadership in Economic Governance"]. (2023). *Institute for Economic Research and Policy Consulting*. Retrieved from [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/Infographics\\_LEV?pid=6086](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/Infographics_LEV?pid=6086) [in Ukrainian].
48. Opytuvannia inozemnykh investoriv [Survey of foreign investors]. (2022). *Dragon Capital*. Retrieved from <https://dragon-capital.com/ua/media/foreign-investor-survey/> [in Ukrainian].
49. Piate shchorichne opytuvannia inozemnykh investoriv [Fifth Annual Survey of Foreign Investors. November 2020]. (2020). *Dragon Capital*. Retrieved from [https://dragon-capital.com/content/uploads/2020\\_ForeignInvestorSurvey\\_Presentation\\_ua.pdf](https://dragon-capital.com/content/uploads/2020_ForeignInvestorSurvey_Presentation_ua.pdf) [in Ukrainian].
50. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti. 2-he pivrichchia 2022 roku [Index of investment attractiveness. 2nd half of 2022]. (2022). *European Business Association*. Retrieved from [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex\\_2H-2022\\_UA.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA-InvestIndex_2H-2022_UA.pdf) [in Ukrainian].
51. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Uhoda. Mizhnarodnyi dokument vid 21.03.2014 № 984\_011 (nabrannia chynnosti 01.09.2017 r.) [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand: Agreement. International document dated 03/21/2014 No. 984\_011 (entered into force on 09/01/2017)]. (2017). *Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/ed20140321#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20140321#Text) [in Ukrainian].

52. The UN and the war in Ukraine: key information. (2022). *United Nations*. Retrieved from <https://unric.org/en/the-un-and-the-war-in-ukraine-key-information/>.

53. Zavychai povertaetsia tretyna. Skilky ukraintsiiv zalyshatsia za kordonom ta yak bleauty zminiuiut demohrafiu – Libanova [Usually, a third is returned. How many Ukrainians will remain abroad and how blackouts change demographics – Libanova]. (2022). *New Voice*, 11 December. Retrieved from <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/skilki-ukrajinciv-zalishitsya-pislya-peremogi-naslidki-dlya-ukrajini-ekspert-ostanni-novini-50289318.html> [in Ukrainian].

54. Sohodni kozhen mozhe doluchytys do velykoi prohramy vidbudovy Ukrainy – Tetiana Berezna na Polsko-Ukrainskomu ekonomichnomu forumi [Today, everyone can join the great program of rebuilding Ukraine – Tetyana Berezna at the Polish-Ukrainian Economic Forum]. (2022). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=21e94812-7fab-44e1-b8c0-2d5d544b937a&title=Sogodni> [in Ukrainian].

55. Tarasovskiy, Yu. (2022). Bezrobittia v Ukraini na kinets roku stanovytye 30% – Minekonomiky [Unemployment in Ukraine will be 30% at the end of the year – Ministry of Economy]. *Forbes*, October 24. Retrieved from <https://forbes.ua/news/bezrobittya-v-ukraini-na-kinets-roku-stanovityme-30-minekonomiki-24102022-9252> [in Ukrainian].

56. Indeks inflatsii v Ukraini 2022 [Inflation index in Ukraine 2022]. (2022). *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].

57. Indeks inflatsii v Ukraini 2022 [The drop in GDP of Ukraine for 9 months of 2022 is estimated at the level of 30%]. (2022). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4725f89d-00a3-4d63-941e-4dac3018ab07&title=PadinniaVvpUkrainiZa9-Misiatsiv2022-RokuOtsiniutsiaNaRivni30-> [in Ukrainian].

58. Serednia zarplata v Ukraini [Average salary in Ukraine]. (2022). *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> [in Ukrainian].

59. Serednia zarplata v Yevropi [Average salary in Europe]. (2022). *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/europe/> [in Ukrainian].

**Підричева І. Ю., Ліщук О. В. Актуальні напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів у контексті сучасної та повоєнної відбудови України**

У статті визначено та обґрунтовано актуальні напрями та перспективи розвитку індустріальних парків і кластерів в Україні для пришвидшення відбудови національної економіки у сучасних та повоєнних умовах. Вони полягають у такому: (1) відновленні діяльності індустріальних парків, діючих до початку воєнного стану, облаштуванні індустріальних парків, включених до Реєстру, інженерно-транспортною інфраструктурою, зокрема як майданчиків для релокації підприємств; (2) формуванні потужних промислових та інноваційних кластерів як інструментів просування та розвитку конкурентних переваг регіонів, зокрема смарт-орієнтованих цілей регіональних стратегій розвитку на 2021-2027 роки; (3) пріоритетній державній підтримці індустріальних парків і кластерів у галузях, які забезпечують базові потреби населення в умовах війни та повоєнний час, а також в інноваційних галузях, що швидко розвиваються; (4) інституціоналізації кластерних процесів на державному та регіональному рівнях; (5) сприянні об'єднанню кластерів, формуванню їх міжрегіональних і міжгалузевих альянсів та інтеграції в економічний простір ЄС з подальшим входженням до міждержавних і транскордонних кластерів; (6) підтримці індустріальних парків і кластерів з орієнтацією на сприяння розвитку малих і середніх підприємств; (7) застосуванні податкових та нефінансових стимулів для активізації діяльності індустріальних парків і кластерної кооперації як інструменту вирішення проблем працевлаштування, уповільнення міграції та повернення українців з-за кордону. Обґрунтовані напрями та перспективи формують наукове підґрунтя для включення відповідних рішень до державних і регіональних політик з метою формування сприятливих умов розвитку індустріальних парків і кластерів в інтересах сучасної та повоєнної відбудови України.

*Ключові слова:* індустріальні парки, кластери, війна, сучасна та повоєнна відбудова.

**Pidorycheva I., Lischuk O. Actual directions and prospects for the industrial parks and clusters development in the context of modern and post-war recovery of Ukraine**

The article identifies and substantiates the current directions and development prospects of industrial parks and clusters in Ukraine to accelerate the recovery of the national economy in modern and post-war conditions. They are as follows: (1) the resumption of the activity of industrial parks operating before the start of martial law, the arrangement of industrial parks included in the Register with engineering and transport infrastructure, in particular as sites for the relocation of enterprises; (2) the formation of powerful industrial and innovation clusters as tools for promoting and developing the competitive advantages of the regions, including smart-oriented goals of regional development strategies for 2021-2027; (3) priority state support for industrial parks and clusters in industries that meet the basic needs of the population in war and post-war conditions, as well as in rapidly developing innovative industries; (4) institutionalization of cluster processes at the state and regional levels; (5) promoting the unification of clusters, the formation of their interregional and intersectoral alliances and integration into the EU economic area with subsequent entry into interstate and cross-border clusters; (6) support for industrial parks and clusters with a focus on promoting the development of small and medium enterprises; (7) the use of tax and non-financial incentives to enhance the activities of industrial parks and cluster cooperation as a tool for solving problems of employment, slowing down migration and returning Ukrainians from abroad. The substantiated directions and prospects form the scientific basis to include relevant solutions in state and regional policies to create favorable conditions for industrial parks and clusters development in the interests of the modern and post-war recovery of Ukraine.

*Keywords:* industrial parks, clusters, war, modern and post-war recovery.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 03.03.2023

**Д. О. Лазаренко,**

*доктор економічних наук, професор,*

ORCID 0000-0002-9957-6311,

e-mail: lazd77@gmail.com,

*Державний податковий університет, м. Ірпінь,*

**В. І. Ляшенко,**

*доктор економічних наук, професор,*

ORCID 0000-0001-6302-0605,

e-mail: slaval.aenu@gmail.com,

**В. П. Уткін,**

*аспірант,*

ORCID 0000-0003-4087-686X,

e-mail: uvp1307@gmail.com,

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## СТРУКТУРНІ МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

**Вступ.** В Україні, окрім великої кількості втрат життів, війна спричинила також серйозні зміни в бізнес-середовищі, що додатково поглибило шкоду, завдану пандемією, і належні звичайним бізнес-процесам. Зміни стосуються енергетичного та виробничого секторів. Поточна ситуація є небаченою як для України, так і для світу. Бізнес-індустрія переживає шок. Ніхто не був готовий до настільки значного економічного удару, якого зазнали під час пандемії. Навіть компанії, що займаються невеликим бізнесом у регіонах, розуміють важливість розширення своїх регіональних або місцевих виробничих центрів. Багато великих підприємств прагнуть вертикальної інтеграції, щоб подолати проблеми, пов'язані з кризою у міжнародних поставках. США та Європа планують грошові витрати на підтримку власного виробництва, розвитку кластерів з метою зменшення залежності від азійських виробників. Головним напрямком змін в бізнес-моделях є розвиток власного виробництва та незалежності від міжнародних поставок.

Україна вперше впроваджує циркулярні біоенергетичні кластери, що забезпечують міста енергією, вирішують проблеми з відходами та сприяють сталому розвитку громад. Навіть у контексті війни, країна успішно підключила до газорозподільних мереж перший завод з виробництва біометану. Це унікальна ситуація, оскільки ніде в світі не було такого початку розвитку ринку біометану, коли в умовах військових конфліктів та щоденних терористичних обстрілів країна запускає нові енергетичні проекти, забезпечуючи тим самим свою енергонезалежність. Перший біометан виробляється на Чернігівщині, регіоні, що постраждав від окупації та руйнування. Це додає особливого значення тому, що саме тут з'явився перший завод з виробництва екологічного заміника природного газу, який використовується як засіб забезпечення безпеки та геополітичного

впливу на Європу. Варто зазначити, що в умовах війни та значних руйнувань енергосистеми, природний газ став часто єдиним стабільним джерелом енергії. Тому наявність повноцінного заміника природному газу, який виробляється місцево і не залежить від видобутку чи імпорту, має велике значення.

**Мета дослідження** полягає у визначенні факторів, які сприятимуть стійкій трансформації бізнес-моделей української циркулярної економіки в контексті модернізації післявоєнного відновлення. Особлива увага приділяється моделям циркулярних кластерів з виробництва біометану у рамках процесу євроатлантичної інтеграції.

В Україні активно розвивається кластерна екосистема стартапів, які спрямовані на застосування цифрових технологій у передовому виробництві продукції подвійного призначення, робототехніці, штучному інтелекту та Інтернеті речей. На сучасному етапі кластерні об'єднання отримують інформаційну підтримку від зростаючої спільноти наукових і технологічних експертів, які сприяють просуванню циркулярної моделі бізнес процесів. Це здійснюється шляхом стимулювання використання біоенергетичних ресурсів.

Найбільш показовими в Україні є біоенергетична циркуляризація Запорізького кластеру «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування» (ІАМ), який, незважаючи на ризики наближення до зони бойових дій, за результатами 2022 року показав зростання кількості своїх членів на 25% (з 20 до 25), серед яких: «Запорізьська ТПП», ТОВ «УкрстандартСертификація», «Енергопром», «Talko», «Тріада», ТОВ «Запорожжкран», ЕАМ «Запоріжжя», ПрАТ «InfocomLTD», ТОВ «Сатурн», «Atico», «Ассоль», «GreenSystem», «Гранік» тощо [1].

Ключовими факторами зростання циркулярних процесів в кластері є наступні організаційні заходи:



1. Широкі обміни з іншими кластерами УКА – кластер здійснює активні обміни щодо виробничої та інноваційної інтернаціоналізації з Харківськими і Вінницькими кластерами.

2. Фокус на спільних потребах і проектах – кластер регулярно проводить акції на підтримку своїх членів у ЗСУ, а також кооперувався в інших завданнях розвитку.

3. Регулярний нетворкінг – щомісячно кластер проводить 2-3 офлайн-зустрічі своїх членів, а також численні онлайн-наради.

4. Донорська підтримка – підтримка GIZ кластерного менеджменту була одним із найважливіших чинників виживання та зростання кластеру в умовах війни.

Протягом 2021-2022 рр. відбулося об'єднання кластерів України, які досягли певних успіхів у сферах циркулярної економіки. В одному ресурсному центрі «Мережа енергетичних кластерів» об'єдналися 6 кластерних учасників українського кластерного альянсу: Прикарпатський екоенергетичний кластер, Агенцію АСТАР (проект Бурштин+), Львівський кластер енергетичного приладобудування, Сумський кластер енергетичного машинобудування та дотичні кластери (ТВД).

Виділимо 4 ключових напрямки біоенергетичних кластерів промислових кластерів (рис. 1):

- сучасні матеріали;
- виробничі технології;
- циклічна промисловість;
- чиста промисловість.



Рис. 1. Ключові напрямки біоенергетичних промислових кластерів

На рис. 2 показано відсоткова частка кластерних політик (національна, регіональна, галузева, загальна), які надають підтримку певній категорії бенефіціарів. Найбільш цільовими групами бенефіціарів циркулярної біоенергетики за різними типами політики є МСП (94%), науково-дослідні організації

(87%), кластерні організації та асоціації (81%). Менша частка належить великим фірмам (72%), стартапам (70%), технологічним центрам (67%). Найменш цільовими групами є бізнес-асоціації (48%), основне населення (44%), політичні діячі (27%) та неурядовим організаціям (26%).

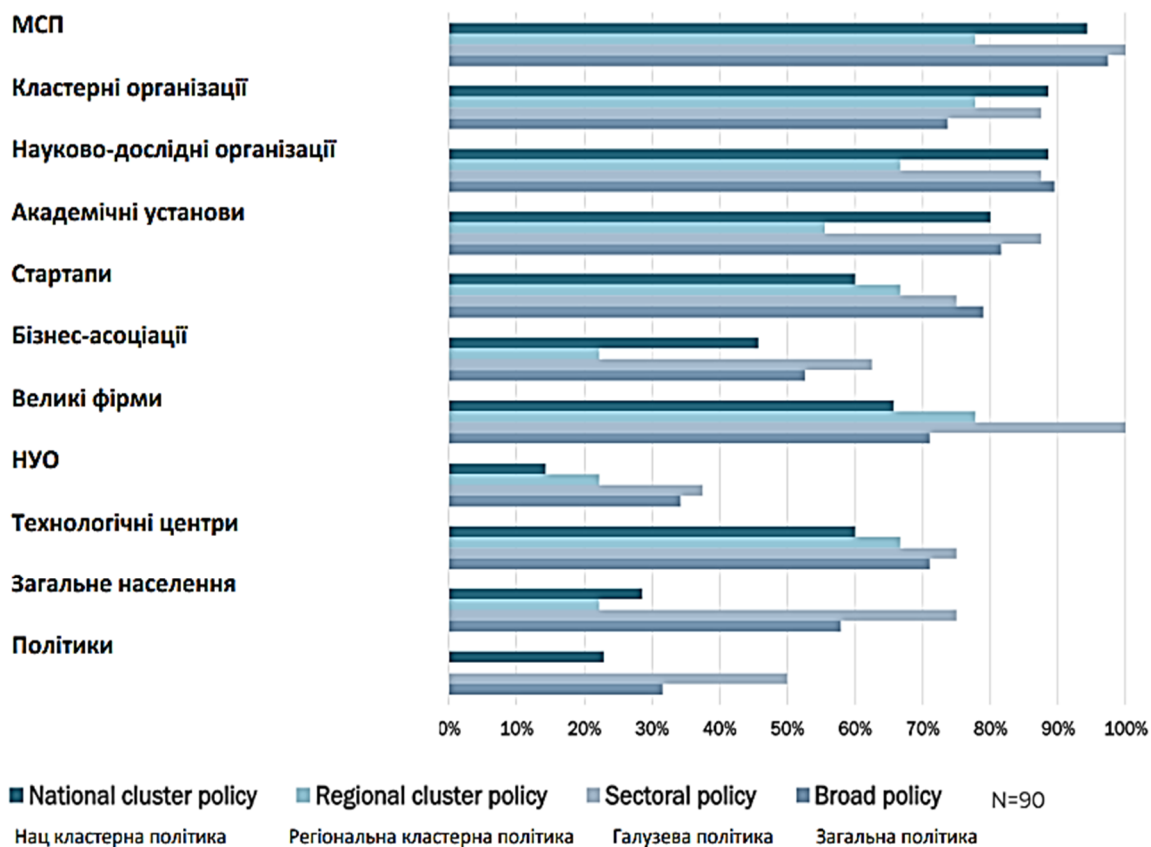


Рис. 2. Бенефіціари циркулярних біоенергетичних кластерів

Аналізуючи кластерних бенефіціарів, можна помітити, що концепції, що ґрунтуються на використанні біоресурсів, мають тих самих користувачів, що й концепції, що базуються на загальній або галузевій політиці стосовно підтримки циркулярної економіки (кластерні організації, малі та середні підприємства, дослідницькі та академічні установи). Таким чином, з урахуванням результатів програм, фінансові донори більше зацікавлені в безпосередніх інвестиціях у основну діяльність кластеру і вкладають менше у довгострокові соціально-економічні проекти, що виникають внаслідок стартапів, підтримки бізнес-асоціацій та інших ініціатив.

Структура та форма циркулярних біоенергетичних кластерів залежать від організаційних структурних моделей, які залежать від кількості та функціональних ознак учасників кластеру.

*Протокластерна модель* економічного об'єднання є найпростішою з моделей формування і розвитку кластерів, яка базується на стадіях розвитку кластера, починаючи з протокластерної фази і складається з декількох основних підприємств, які концентрують різні види ресурсів (людські, природні, виробничі), та супутніх учасників (більше 10), пов'язаних між собою економічними відносинами (рис. 3).

Протокластерна модель включає такі етапи:

1. Формування базових умов для розвитку кластера, таких як наявність необхідної інфраструк-

тури, науково-технічного потенціалу, кваліфікованих кадрів, інвестиційних ресурсів та ін.

2. Формування групи потенційних учасників кластера, які можуть бути зацікавлені в співпраці та спільному розвитку.

3. Встановлення контактів та спілкування між потенційними учасниками кластера, проведення обміну інформацією та досвідом.

4. Формування ідеї спільного проекту, який може бути активований з використанням спільних ресурсів та зусиль.

5. Реалізація проекту та розвиток кластера.

Протокластерна модель в циркулярній економіці сприяє підвищенню продуктивності у розвитку кластерів та створенню сприятливого середовища для приваблення інвестицій та зростання малого та середнього бізнесу (Агропромисловий кластер Причорномор'я, Львівський Кластер Моди та Дизайну, Український інтер'єрний дизайнерський та меблевий кластер "ЕФ КЛАСТЕР", Вінницький плодово-ягідний переробний кластер "Яблуневий шлях" тощо).

*Моноцентрична кластерна модель* біоенергетичних кластерів має якірне велике підприємство і стійкі комунікаційні зв'язки між учасниками, які зберігають лінійний характер інноваційної діяльності та залежить від державної діяльності (рис. 4).

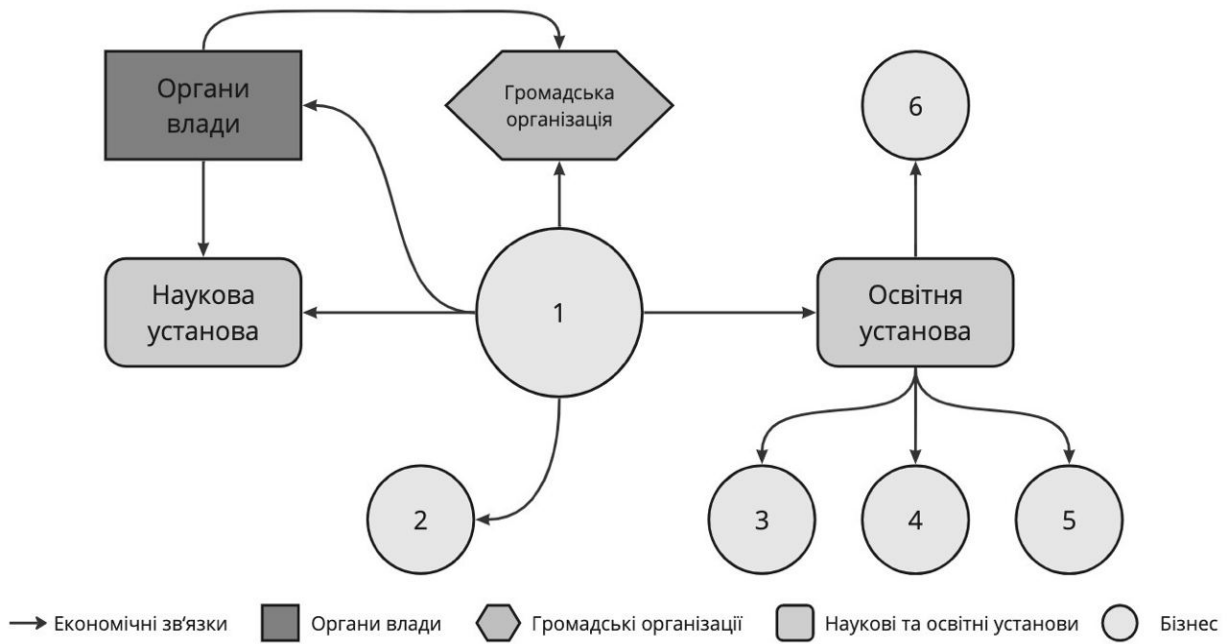


Рис. 3. Протокластерна модель біоенергетичних кластерів

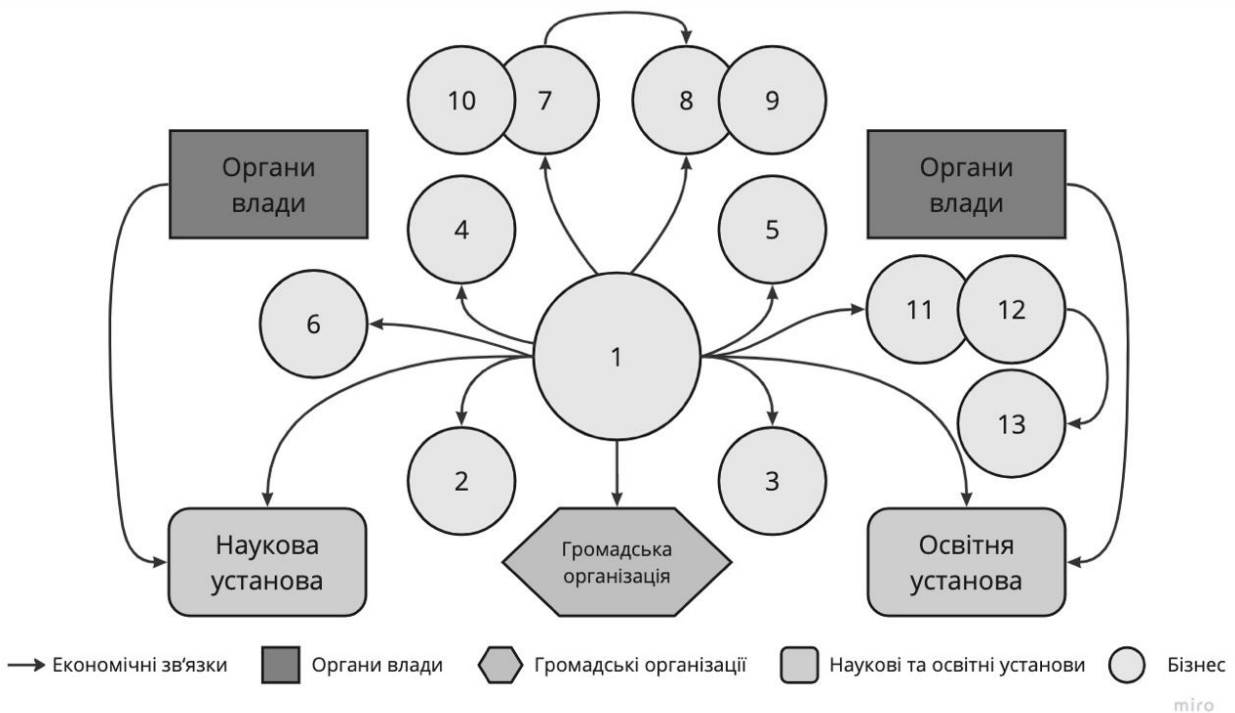


Рис. 4. Моноцентрична кластерна модель біоенергетичних кластерів

Моноцентрична кластерна модель економічної інтеграції передбачає, що один центр витягує до себе ресурси та інвестиції, у результаті чого формується кластерна структура. Ця модель ґрунтується на ідеї, що економічна активність в кластері буде більш ефективною, якщо бізнес-підприємства знаходяться поряд з великими лідерами в енергетичній галузі або виробництві.

У моноцентричній кластерній моделі економічного об'єднання, кластер формується навколо або в

межах основного регіону, яке має значний вплив на економічний розвиток всередині кластера. Зазвичай, центральна галузь, така як енергетика, виступає основним каталізатором економічного зростання в моноцентричній кластерній моделі. У цьому випадку підприємства, які спеціалізуються на постачанні компонентів для виробництва автомобілів або розробці програмного забезпечення, можуть знаходитися поруч з основним виробником та взаємодіяти з ним для досягнення спільних цілей.

Основною перевагою моноцентричної кластерної моделі є можливість співпраці підприємств в кластері, обміну знаннями та ресурсами, а також слідкування за новими тенденціями та інноваціями. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності, а також зменшенню витрат на дослідження та розробку. Крім того, моноцентрична кластерна модель може залучати більше інвестицій та фінансової підтримки.

*Поліцентрична модель біоенергетичних кластерів* формується шляхом фокусування інфраструктури навколо декількох рівноважних центрів (1, 3) активного розвитку інновацій. Кооперація і спеціалізація концентрується на базі взаємовигідних кейсів та взаємоузгоджених діяч. Кластер постає цілісною економічною системою з механізмами саморозвитку і самореалізації (рис. 5).

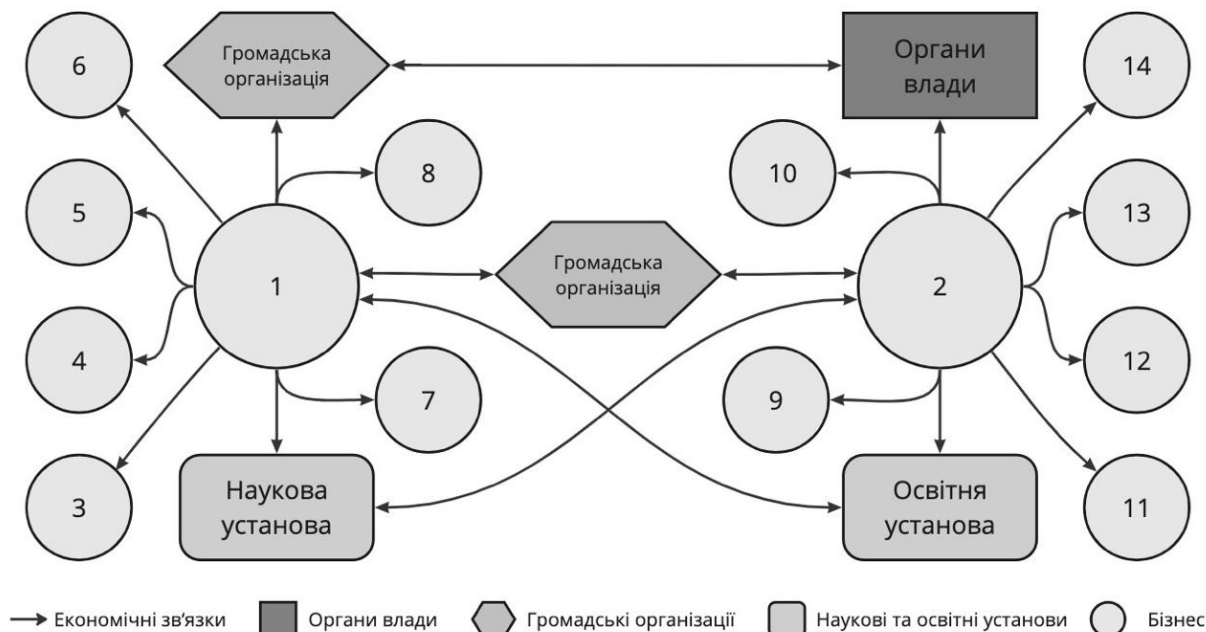


Рис. 5. Поліцентрична модель біоенергетичних кластерів

Модель поліцентричного кластерування відображає економічну інтеграцію, в якій учасники об'єднуються у кластери, що відповідають регіональним групам зі своєю автономною економікою. Кожен кластер може мати свій рівень інтеграції та правила функціонування, які встановлюються залежно від характеру кластеру та його учасників.

У такій моделі кластери є незалежними правовими суб'єктами, які мають значну ступінь автономії та відповідальності за свою економічну систему. Це дозволяє краще враховувати потреби кожного регіону та забезпечує більш гнучкий підхід до регулювання торгівлі, інвестицій та інших аспектів економічної інтеграції.

Прикладом такої моделі є створений у 2017 р. перший в Україні агрофудкластер Agro Food Cluster Kharkiv, що стало позитивним кроком для розвитку аграрного сектору економіки Харківської області. П'ять компаній - "Артика", "Юнітек", "Паритет Агро", м'ясокомбінат "М'ясний" і юридична фірма ІЛФ в Харкові об'єднали виробників та переробників агропродукції, а також компанії з суміжних секторів – транспортної логістики, складування, продажу та права [11].

Поліцентрична модель створення кластерних екосистем сприяє розвитку міжрегіональної торгівлі, зменшенню економічного відставання менш

розвинених регіонів та стимулюванню економічного зростання. Більш того, вона дозволяє кожному регіону зберігати свою унікальність та розвивати власний потенціал, що сприяє зміцненню конкуренції та інноваційності.

Однак така модель може викликати зростання адміністративних витрат та незбалансованість розвитку різних регіонів, що може вплинути на їх конкурентоспроможність.

Поступове нарощування конкурентних переваг і ланцюгів доданої вартості, активізація інноваційної та зовнішньоекономічної діяльності перетворює поліцентричний кластер в інтегровану систему. Підвищення мобільності ресурсів та учасників кластерних систем, інтернаціоналізація кластерних ініціатив сприяє формуванню великих глобальних мегакластерних моделей (рис. 6).

Мегакластерна модель економічної інтеграції є підходом до соціально-економічного розвитку, який ґрунтується на ідеї синергії. Цей підхід передбачає об'єднання підприємств у кластери, які взаємодіють між собою, обмінюються досвідом, ресурсами, інноваціями та знаннями. Така взаємодія сприяє створенню економічних переваг як для учасників кластеру, так і для територіальної громади в цілому.

Мегакластерна модель є ефективним інструментом для розвитку регіональної економіки, ос-

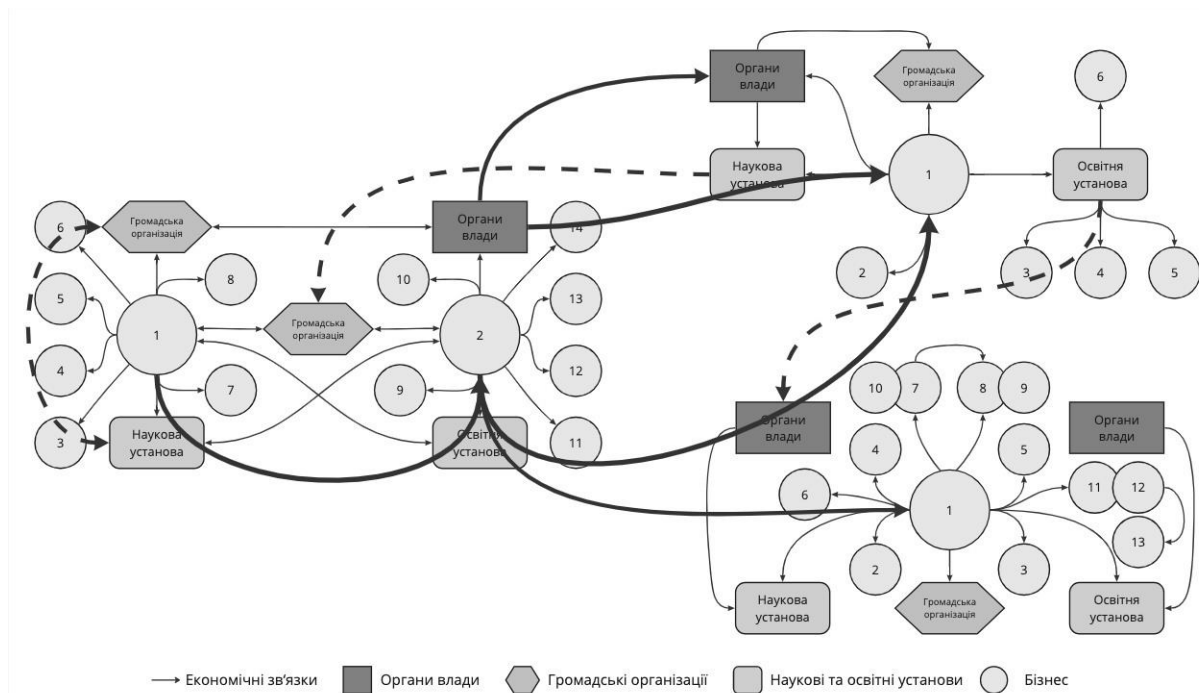


Рис. 6. Глобальна кластерна модель (мегацентр)

кільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя населення. Крім того, мегакластери можуть створювати сприятливі умови для залучення інвестицій, технологій та інновацій.

Одним з прикладів мегакластерної моделі є Silicon Valley в США, де підприємства в галузі інформаційних технологій об'єдналися для спільної роботи над проектами та розвитку нових технологій.

#### Література

1. Звіт стратегічної сесії УКА. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/uca-strategic-session-2023-1>.
2. Про затвердження типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 р. № 258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-p#Text>.
3. Карапетян Е. Т. Конкурентні переваги кластера як основа підвищення інвестиційної активності регіону. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.03.021>.
4. Коляденко С. В. Кластерний підхід як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонального лісопромислового комплексу. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1622>.
5. Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам. Дайджест № 5. *Аналітичний Центр Industry4Ukraine*. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/>.
6. Крайні проекти та практики регіонального розвитку єс в індустрії 4.0. *Дайджест Платформа промислових та хайтек секторів*. URL: <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0/>.
7. Ластівка М. В. Теоретичні основи формування та розвитку інноваційних кластерів в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 5. С. 194-198.
8. Лазаренко Д. О., Уткін В. П. Синергетичні точки потенційної інтеграції багатофункціональних кластерних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 59-66. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-59-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-59-65).
9. Лазаренко Д. О., Трушкіна Н. В., Уткін В. П. Реалізація кластерної політики у рамках стратегії просторового розвитку територій України. *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАН України, 2021. С. 86-106. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.86-105>.
10. Некрасова Л., Попенко С. Формування кластеру як напрямку інноваційного розвитку економіки. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 132–138. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.
11. Харківські виробники сільгосппродукції створили свій кластер. *Пропозиція*. 17.07.2017. URL: <https://propozitsiya.com/ua/harkivski-vyrobnyky-silgospromukciyi-stvoryly-sviy-klaster>.

#### References

1. Zvit stratezhichnoi sesii UKA [Report of the strategic session of the Ukrainian Academy of Sciences]. Retrieved from <https://www.clusters.org.ua/blog-single/uca-strategic-session-2023-1> [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennia tipovoho polozhennia pro ahentsiiu rehionalnoho rozvytku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.02.2016 r. № 258 [On the approval of the standard regulation on the regional development agency: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 11, 2016 No. 258]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-p#Text> [in Ukrainian].
3. Karapetian, E. T. (2018). Konkurentni переваhy klastera yak osnova pidvyshchennia investytsiinoi aktyvnosti rehionu [Competitive advantages of the cluster as a basis of investment activity enhancement of the region]. *Ekonomicnyi analiz – Economic analysis*, Vol. 28. no. 3. pp. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.03.021> [in Ukrainian].

4. Koliadenko, S. V. (2012). Klasternyi pidkhid yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehionalnoho lisopromyslovoho kompleksu [The cluster approach as a tool for improving the competitiveness of the regional timber industry]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1622> [in Ukrainian].

5. Klasteri – yak draivery rozvytku ta protydii kryzovym yavyscham [Clusters as drivers of development and countering crisis phenomena.]. Digest No. 5. *Analytical Center Industry4Ukraine*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/> [in Ukrainian].

6. Krashchi proiekty ta praktyky rehionalnoho rozvytku yes v industrii 4.0 [The best projects and practices of regional development of EU in industry 4.0]. *Digest Platform of industrial and hi-tech sectors*. Retrieved from <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0/> [in Ukrainian].

7. Lastivka, M. V. (2015). Teoretychni osnovy formuvannia ta rozvytku innovatsiinykh klasteriv v ukraini. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Theoretical basis of formation and development of innovative clusters in Ukraine. Global and national economic problems]. *Visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho – Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi*, Issue 5, pp. 194-198 [in Ukrainian].

8. Lazarenko, D. O., Utkin, V. P. (2022). Synerhetychni tochky potentsiinoi intehratsii bahatofunktsionalnykh klasternykh system [Synergistic Points of Potential Integration of Multifunctional Cluster Systems]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 59-66. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-59-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-59-65) [in Ukrainian].

9. Lazarenko, D. O., Trushkina, N. V., Utkin, V. P. (2021). Realizatsiia klasternoï polityky u ramkakh stratehii prostorovoho rozvytku terytorii Ukrainy [Implementation of the Cluster Policy within the Framework of the Spatial Development Strategy of the Territories of Ukraine]. *Upravlinnia ekonomikoïu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 86-106. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.86-105> [in Ukrainian].

10. Nekrasova, L., Popenko, S. (2014). Formuvannia klasteru yak napriamku innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Cluster formation as the direction of innovative economic development]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 2 (12), pp. 132–138 [in Ukrainian].

11. Kharkivski vyrobnyky silhospproduktsii stvorily svii klaster [Kharkiv producers of agricultural products have created their own cluster]. (2017). *Propozytsiia – Offer*, July 17. Retrieved from <https://propozitsiya.com/ua/harkivski-vyrobnyky-silgospproduktsii-stvorily-svii-klaster> [in Ukrainian].

#### **Лазаренко Д. О., Ляшенко В. І., Уткін В. П. Структурні моделі циркулярних біоенергетичних кластерів**

У статті розглядається вплив воєнного конфлікту та пандемії на бізнес-середовище України, особливо на енергетичний та виробничий сектори. В контексті цих змін, важливою виявилася необхідність розвитку кластерних моделей та впровадження циркулярних біоенергетичних кластерів. Україна вперше впроваджує циркулярні біоенергетичні кластери, які забезпечують міста енергією, вирішують проблеми з відходами та сприяють сталому розвитку.

Дослідження фокусується на біоенергетичній циркуляції Запорізького кластеру «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування», який навіть у умовах військового конфлікту успішно зростає та розвивається, забезпечуючи свою енергонезалежність через виробництво біометану. Дослідження спрямоване на визначення факторів, які сприятимуть стійкій трансформації бізнес-моделей української циркулярної економіки в контексті модернізації післявоєнного відновлення.

В статті також ставиться акцент на розвиток кластерної екосистеми стартапів, спрямованих на використання цифрових технологій та біоенергетичних ресурсів. Зазначається важливість об'єднання кластерів та співпраця з іншими регіонами для досягнення спільних цілей.

Автори розглядають різні моделі організаційної структури циркулярних біоенергетичних кластерів у контексті їх формування та розвитку. Протокластерна модель, моноцентрична модель та поліцентрична модель детально аналізуються щодо їх особливостей, переваг та недоліків. Також обговорюється мегакластерна модель, яка передбачає об'єднання кластерів у великі інтегровані системи з метою створення синергетичних ефектів та сприяння розвитку економіки.

Загалом, дослідження розкриває важливі аспекти розвитку циркулярних біоенергетичних кластерів в умовах подвійного переходу І5.0, враховуючи вплив воєнного конфлікту.

**Ключові слова:** циркулярні біоенергетичні кластери, організаційні структури, протокластерна модель, моноцентрична модель, поліцентрична модель, мегакластерна модель, економічна інтеграція, інновації.

#### **Lazarenko D., Liashenko V., Utkin V. Structural Models of Circular Bioenergy Clusters**

The article examines the impact of the military conflict and the pandemic on the business environment of Ukraine, especially on the energy and manufacturing sectors. In the context of these changes, the need to develop cluster models and introduce circular bioenergy clusters turned out to be important. For the first time, Ukraine is implementing circular bioenergy clusters that provide cities with energy, solve waste problems and contribute to sustainable development.

The study focuses on the bioenergy circulation of the Zaporizhzhya "Engineering-Automation-Machine Building" cluster, which even in the conditions of military conflict is successfully growing and developing, ensuring its energy independence through the production of biomethane. The research is aimed at determining the factors that will contribute to the sustainable transformation of business models of the Ukrainian circular economy in the context of modernization and post-war recovery.

The article also emphasizes the development of a cluster ecosystem of startups aimed at using digital technologies and bioenergy resources. The importance of uniting clusters and cooperation with other regions to achieve common goals is noted.

The authors consider various models of the organizational structure of circular bioenergy clusters in the context of their formation and development. The protocluster model, the monocentric model, the megacluster model, and the polycentric model are analyzed in detail regarding their features, advantages, and disadvantages.

In general, the study reveals important aspects of the development of circular bioenergy clusters in the conditions of the double transition І5.0, taking into account the impact of military conflict.

**Keywords:** circular bioenergy clusters, organizational structures, protocluster model, monocentric model, polycentric model, megacluster model, economic integration, innovations.



**В. П. Антонюк,***доктор економічних наук, професор,**головний науковий співробітник,*

ORCID 0000-0003-2100-7343,

e-mail: antonukvp@gmail.com,

*Інституту економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## ДОНБАС В ГОРНИЛІ ВІЙНИ: ЧИ БУДЕ ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНУ

**Вступ.** Донбас, куди входять Донецька та Луганська області, до війни був найбільшим промислово розвиненим та урбаністичним районом України. На його території, яка займала менше 9% загальної площі України, розташовувалося майже 20% усіх міст країни, в тому числі 23% міст республіканського та обласного значення, більше 27%

селищ міського типу (табл. 1). На Донбасі у 2013 році проживало більше 6,5 млн. населення та працювало майже 3 млн робочої сили. Донбас забезпечував виробництво 15,7% валового регіонального продукту країни, майже 22% обсягу реалізованої промислової продукції та більше 25% експорту товарів.

*Таблиця 1*

**Основні адміністративні та соціально-економічні показники  
у Донецької і Луганської областей у 2013 році**

Показники	Донецька область	У % до України	Луганська область	У % до України
Кількість міст, од.	52	11,3	37	8,0
у тому числі спеціального статусу, республіканського та обласного значення, од.	28	15,4	14	7,7
Кількість селищ міського типу, од.	131	14,8	109	12,3
Кількість населення, тис осіб	4343,9	9,6	2239,5	4,9
Кількість зайнятих, тис осіб	1968,1	9,6	1011,7	4,9
Валовий регіональний продукт у 2012 році, млн грн	170775	11,7	58767	4,0
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	220630,9	16,3	72657,0	5,4
Експорт товарів, млн дол. США	12408,6	19,6	3543,6	5,6

Складено автором за джерелом [1, с. 10-12, 18-20].

Агресія Росії та гібридна війна 2014-2021 років призвела до людських та економічних втрат Донбасу та України в цілому, а повномасштабна війна 2022 року, що триває, нанесла регіону катастрофічні руйнування в усіх сферах суспільного життя, що ставить питання про можливість подальшого економічного розвитку цього великого економічного району.

Проблемам Донбасу в умовах збройного конфлікту присвячено багато досліджень і публікацій. В Інституті політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України досліджувалися політичні аспекти кризи на Донбасі [2]. На самому початку збройного вторгнення 2014 року науковці Інституту стратегічних досліджень аналізували можливість повернення окупованих територій [3]. Особливо багато досліджень проблем Донбасу, що виникли внаслідок збройної агресії, здійснили науковці Інституту економіки промисловості НАН України, який став переміщеною науковою устано-

вою з Донецьку у 2014 році. Досліджувалися стан і проблеми промисловості [4], катастрофічні наслідки воєнних дій для економічного комплексу, ринків сировини і збуту, людського капіталу, екології Донбасу [5]. Аналізувалися проблеми модернізації старопромислових регіонів, в тому числі і економіки Донецької області в контексті сталого розвитку та формування ефективних регіональних стратегій [6-8].

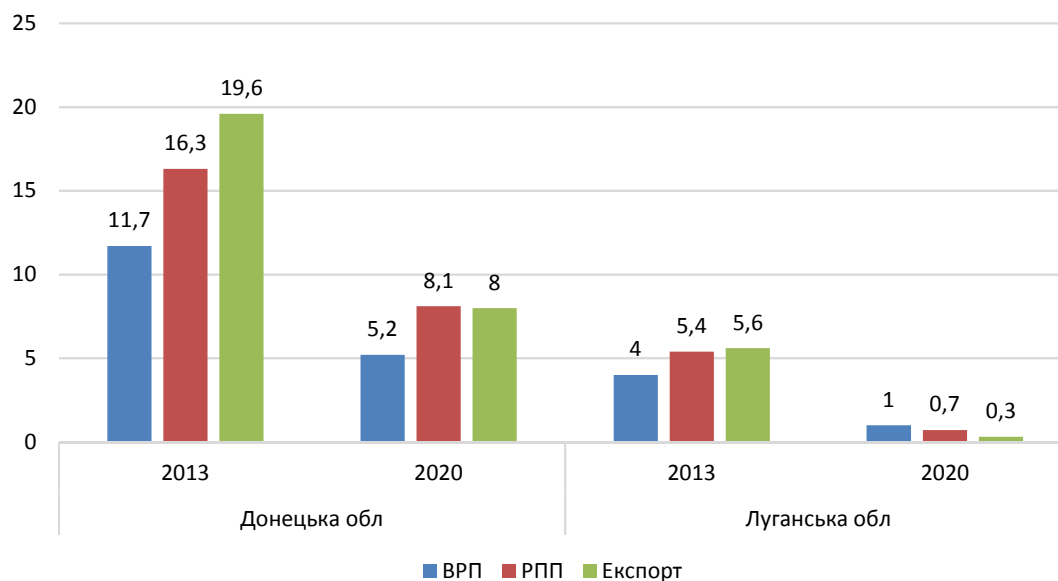
Однак повномасштабна війна суттєво змінила ситуацію на Донбасі, оскільки воєнні дії охопили більшу частину її території і наносять непоправні втрати економіці, навколишньому середовищі, соціальній сфері. Тому дослідження проблем Донбасу не втрачає своєї актуальності, особливо в контексті можливостей повоєнного відновлення.

**Метою статті** є аналіз втрат людського потенціалу Донецької і Луганської областей як основного ресурсу їх повоєнного відновлення.

**Методи і методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення інституційної теорії, зокрема теорії людського і сталого розвитку, концепції регіонального розвитку та стратегічного управління. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: аналізу й синтезу, економіко-статистичного аналізу, узагальнення, експертних оцінок, класифікації, порівняння та структурно-логічного підходу. Інформаційною базою стали результати досліджень і публікації зарубіжних і вітчизняних науковців, міжнародних організацій, дані Державної служби статистики України, державних і регіональних органів влади, Інтернет-ресурси.

**Виклад основного матеріалу.** У 2014 році Україна зіштовхнулася з масштабними втратами активів, ресурсів і можливостей внаслідок збройної агресії Російської Федерації (РФ). При цьому Донбас більше 8 років був найбільш проблемним регіоном України, її болючою раною з частиною окупованих територій та триваючим збройним протистоянням, що поглинало значні економічні і людські ресурси. Внаслідок цього адміністративні регіони Донбасу (Донецька і Луганська області) мали суттєві безпекові, економічні, соціальні й екологічні проблеми, які негативно позначалися як на становищі цих територіальних утворень, так і на розвитку України в цілому. З огляду на довготривалість і гостроту невирішених проблем Донбасу, вони постійно знаходилися в полі зору політиків, науковців і громадських експертів. Серед численних досліджень слід виокремити Діагностичний звіт «Аналіз проблем економічного розвитку Донецької та Луганської областей», підготовлений у лютому 2021 р. Центром економіч-

ної стратегії (неурядовою дослідницькою організацією) спільно з Abt Associates (глобальною консалтинговою і дослідницькою компанією США) та профінансований за допомогою Британського уряду, який надав досить розгорнуту картину проблем Донбасу. Відзначалося, що Донецька і Луганська області знаходяться в найбільш несприятливому соціально-економічному становищі внаслідок воєнних дій та окупації частини їх території. Вони втратили значну частину своїх економічних, природних та людських ресурсів, що вкрай негативно позначилося на їхньому розвитку. За їх оцінкою, лише прямі втрати валового регіонального продукту двох областей оцінюються у розмірі більше 50 млрд доларів США за 5 років з 2013 по 2018 [9]. Ще більші втрати були за оцінкою фахівців Лондонського Центру економіки та бізнесових досліджень СЕВР. Вони підрахували, що гібридна війна коштувала Україні за період 2014-2020 рр. 280 млрд доларів у вигляді втраченого ВВП (включаючи втрати активів, інвестицій, експорту), або до 40 млрд доларів США на рік, що становить 19,9% ВВП України до конфлікту. Втрати Донбасу сукупно становили 102 млрд доларів США, або до 14,6 млрд доларів США на рік, що значно більше втрат від анексії Криму (сукупно 58 та щорічно 8,3 млрд доларів США) [10]. Це катастрофічно позначилося на економічному розвитку донбаського економічного району, доходах місцевих громад і населення, можливостях зайнятості. Роль Донбасу в економіці України знизилася в рази. Так, частка Донецької області у валовому регіональному продукті (ВРП) України знизилася більш ніж у 2 рази, а Луганської області – у 4 рази; ще у більшій мірі у реалізованій продукції промисловості (РПП) та у експорті (рис. 1).



**Рис. 1. Частка Донецької і Луганської областей у в обсязі ВРП, РПП та експорті України у 2013 та 2020 роках, %\***

Побудовано автором на основі джерел [1, с. 18-20; 12, с. 22, 24].



Однак найбільш негативні наслідки для цих регіонів були пов'язані з втратами населення. У війні на Донбасі за вісім років (з 2014 по 2021 рік) загинули близько 14 тисяч українців, з яких понад 3 тисячі цивільних. Ще 400 тисяч громадян стали учасниками бойових дій. Приблизно 3,5 мільйона людей стали переселенцями, а 1400 тис. осіб виїхали з окупованих територій назавжди [12]. Наслідком анексії Криму та окупації частини Донбасу стало значне скорочення населення України – з 45,4 млн осіб у 2014 році до 42,9 млн у в 2015 році [13]. Найбільше втратили саме регіони Донбасу. Так, в Донецькій області у 2013 році проживало 4359,7 тис. мешканців, у 2016 році на підконтрольній Україні території нараховувалося 1955,5 тис. осіб [14], тобто на 2,4 млн осіб менше, частина з яких залишилися на окупованій території, а частина стала біженцями. Численні дослідження показували, що біженці від цієї війни – внутрішньо переміщені особи (ВПО) – стикалися з багатьма проблемами, такими як відсутність житла, безробіття, бідність та неможливістю задовольнити базові потреби, що позначилося на їхньому здоров'ї та якості робочої сили. В той же час, відбувалася досить складна інтеграція ВПО в територіальні громади місць переміщення, які, попри низку проблем, адаптувалися та стали додатковим підприємницьким і людським ресурсом цих громад [15].

Розпочате у 2014 році збройне протистояння переросло у тривалу гібридну війну, яка спричинила у цих регіонах стагнацію економіки, згорнення про-

мислової діяльності, зростання рівня безробіття, загострення екологічних проблеми. За результатами моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів України за 2020 рік Донецька область знаходилася на останньому 25 місці, а Луганська – на 24. За показником валового регіонального продукту у розрахунку на одну особу населення, Донецька область займала 22 місце, а Луганська – 25 серед інших регіонів України. Мало місце зниження обсягів промислового і сільськогосподарського виробництва, на дуже низькому рівні знаходився розвиток малого та середнього підприємництва [16].

Подальший економічний і соціальний розвиток Донбасу в складних воєнно-політичних та соціально-економічних умовах був неможливий без активізації усього господарського комплексу, підвищення економічної та підприємницької активності населення регіонів, що потребувало *збереження та прирощення людського потенціалу (ЛП) Донецької і Луганської областей*. Однак, специфіка Донбасу була пов'язана з наявністю лінії розмежування, де періодично відбувалися бойові зіткнення, втратою значної частки населення, соціальної інфраструктури, з високою динамікою міграції, наявністю великої кількості реальних чи зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб.

Тому ці регіони продовжували втрачати ЛП. Наявні дані показують найвищий серед регіонів України рівень скорочення населення на підконтрольній Україні території та його старіння (табл. 2).

Таблиця 2

**Приріст (скорочення) чисельності населення Донецької і Луганської областей у 2018 - 2021 роках, осіб**

Області та роки	Загальний приріст, скорочення (-)	У тому числі	
		природний приріст, скорочення (-)	міграційний приріст, скорочення (-)
Донецька 2018 2019 2020 2021	-34560	-24280	-10280
	-34093	-26413	-7680
	-31528	-26095	-5433
	-40908	-35620	-5288
Разом за всі роки	-140089	-112408	-28681
Луганська 2018 2019 2020 2021	-15969	-10339	-5630
	-15920	-10980	-4940
	-14591	-11100	-3491
	-18401	-15024	-3377
Разом за всі роки	-64881	-47743	-17438

Складено за даними демографічного щорічника «Населення України» за відповідні роки [17-19].

За негативним природним приростом населення обидві області були в числі лідерів серед регіонів України. Від'ємний природний приріст неухильно зростав, за 2018-2021 роки він збільшився у півтори рази. У цих областях було найбільше міграційне скорочення населення серед усіх регіонів, і це при тому, що ці території вже втратили значну частку населення від початку збройного конфлікту. У 2018 році частка обох областей разом у загальному

скороченні чисельності України складала 21,7%, а у 2020-2021 роках – більше 14%. Внаслідок негативного загального приросту населення, Донецька обл. за 4 роки втратила більше 140 тис. осіб, а Луганська – майже 65 тис. Ці процеси призводять до старіння населення. Так, населення у Донецькій області станом на 01.01.2022 мало середній вік 46,8 року, Луганської – 47,9 року, а в Україні – 42,2 року, тобто на 4,5-5 років менше [19]. Таким чином, відбувалося

руйнування демографічної основи відтворення людського потенціалу.

Соціально-економічні умови відтворення ЛП також були гіршими, ніж в середньому по Україні. Це стосується, передусім, можливостей зайнятості, що пов'язано з великими втратами підприємств внаслідок збройного конфлікту та стагнації економіки на підпорядкованих Україні територіях з огляду на високі ризики підприємницької діяльності. Зайнятість скорочувалася в цілому по Україні, однак у досліджуваних областях вона скорочувалася у більшій мірі. Так, у 2021 році відносно 2018 кількість зайнятих в цілому по економіці України зменшилася на 4,1%. У Донецькій обл. скорочення було на 5,5%, а

у Луганській – майже на 6% (табл. 3). Ситуація погіршилася внаслідок коронавірусної кризи. Так, Донецька обласна служба зайнятості відзначали, що протягом 2020 року кількість звільнених працівників збільшувалася (порівняно з 2019 р. – на 38%), натомість вакансій, заявлених роботодавцями до служби зайнятості, ставало менше (на 7,9%) [22].

Не дивлячись на те, що заробітна плата штатних працівників Донецької обл. була вищою, ніж в середньому по Україні, мали місце значні труднощі працевлаштування, що обумовило більш високий рівень безробіття в даних областях (рис. 2). Ще гіршою була ситуація в Луганській обл., де заробітна плата була значно нижчою від середньої по Україні.

Таблиця 3

## Показники робочої сили і зайнятості Донецької та Луганської областей за 2018-2021 роки

Показники	Донецька область					Луганська область				
	2018	2019	2020	2021	%	2018	2019	2020	2021	%
Робоча сила	861,4	864,7	839,8	827,6	96,1	351,4	352,0	339,4	333,6	94,9
Зайняте населення	741,0	747,2	713,7	700,6	94,5	298,2	303,7	287,1	280,6	94,1

Складено за даними статистичного збірника Державної служби статистики України «Робоча сила України» за відповідні роки.

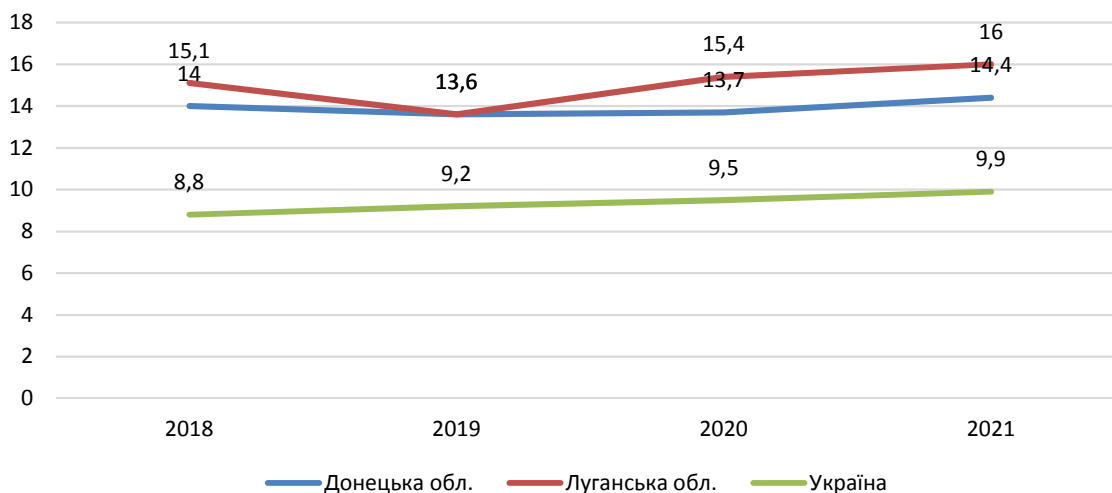


Рис. 2. Динаміка рівня безробіття в Донецькій та Луганській областях

Побудовано за даними статистичного збірника Державної служби статистики України «Робоча сила України» за відповідні роки.

Така ситуація на регіональних ринках праці не сприяла ефективній зайнятості наявної в регіонах кваліфікованої робочої сили, що було мотивуючим чинником до більш інтенсивної міграції населення в інші регіони та країни. Це спричиняло значну втрату людського потенціалу цих регіонів.

У збереженні людського потенціалу значну роль відіграє освіта. Регіональні системи освіти Донецької і Луганської областей, не дивлячись на втрату значної кількості навчальних закладів внаслідок окупації частини території, залишалися досить розвиненими. Ці промислові області до збройної аг-

ресії РФ 2014 були в числі найбільш населених в Україні, що потребувало широкої мережі загальноосвітніх та професійно-технічних закладів. В Донецькій області функціонувало близько 500 шкільних установ та 43 професійно-технічних навчальних закладів, у Луганській відповідно більше 250 та 19 (табл. 4). За досліджуваний період кількість шкільних закладів зменшилася в обох областях, що може бути пов'язано зі шкільною реформою та процесами оптимізації мережі шкіл, оскільки багато шкіл внаслідок скорочення населення були недоукомплектовані.

**Динаміка основних показників шкільної і професійно-технічної освіти  
Донецької і Луганської областей за 2018-2021 роки**

	Донецька область				Луганська область			
	2018/19	2020/21	2021/22	%	2018/19	2020/21	2021/22	%
<b>Загальна середня освіта</b>								
Кількість закладів усього, од.	518	509	491	94,8	279	273	254	91,0
У них учнів, осіб	162374	169562	167958	103,4	54490	55672	55234	101,4
<b>Професійно-технічна освіта</b>								
Кількість закладів усього, од.	44	43	43	97,7	23	19	19	82,6
У них учнів, слухачів, осіб	10643	10036	10455	98,2	4948	4656	4829	97,6
Випущено протягом року, осіб	6352	5231	5004	78,8	2342	1907	1553	66,3

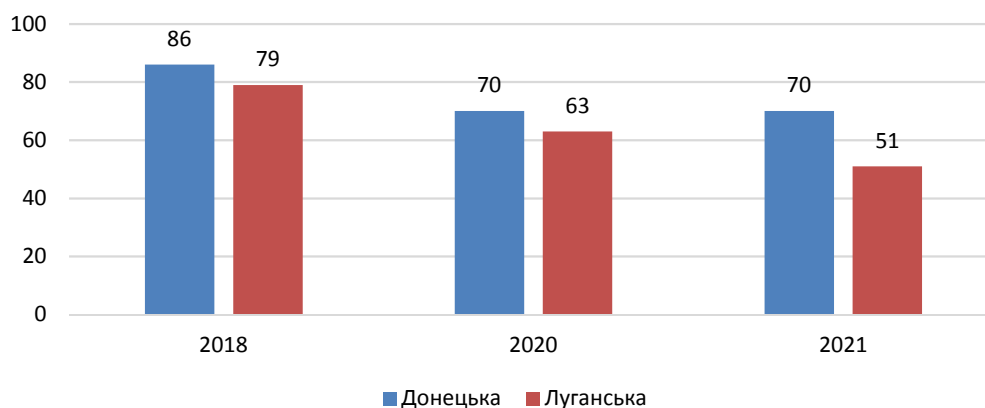
Складено за статистичною інформацією «Загальна середня та професійна (професійно-технічна) освіта в Україні».

Кількість учнів загальної середньої школи в обох областях зростала, що свідчило про позитивну тенденцію збільшення дітей та молоді в умовах старіння населення, а також про розвиток інклюзивної освіти. Однак, слід зауважити, що також ці області прийняли найбільшу кількість вимушених переселенців з окупованих територій своїх же регіонів, що збільшило чисельність дітей шкільного віку.

Щодо рівня засвоєння шкільних знань, то результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) 2018-2021 років показали нижчий рівень в обох областях: порівняно з середніми результатами по Україні, в досліджуваних регіонах була більша частка тих осіб, які не подолали поріг у 100 балів, особливо з математики. Це створювало значні ри-

зики для якості професійної освіти в подальшому, в першу чергу для здобуття інженерно-технічної освіти, яка має особливе значення для цих промислових регіонів.

Регіони Донбасу мали значну кількість закладів професійно-технічної освіти (ПТО), в яких навчалось близько 15 тисяч учнів. Однак, значно скоротився обсяг впускених кваліфікованих робітників. У Донецькій області у 2018 році на 10 тис. зайнятих із закладів ПТО випускалося 86 кваліфікованих робітників, у 2021 році – 70; у Луганській області відповідно 79 і 51, тобто, на 28 осіб менше (рис. 3). Таке зменшення не забезпечувало просте заміщення працівників робітничих професій, які досягли пенсійного віку, молодією робочою силою.



**Рис. 3. Кількість випускників професійно-технічних навчальних закладів на 10 тис. зайнятих в регіонах у 2018, 2020 і 2021 роках, осіб**

Побудовано на основі розрахунків за джерелами: «Загальна середня та професійна (професійно-технічна) освіта в Україні»; «Робоча сила України».

Система вищої освіти мала свою особливість: частина вищих навчальних закладів – це переміщені університети й інститути з окупованих та непідконтрольних Україні територій. З окупованих у 2014 р.

Автономної Республіки Крим і частини Донецької та Луганської областей було евакуйовано на підконтрольну українській владі територію близько 20 закладів вищої освіти. Тринадцять ЗВО переміс-

тилися на підконтрольну територію в межах Донецької та Луганської областей, решта університетів розташувалися в містах інших регіонів країни (у Києві, Вінниці, Кривому Розі, Кропивницькому) [21]. Тому Донбас мав досить потужні та відомі університети, які в складних умовах відновлювати свою діяльність після релокації. В якості прикладу – діяльність двох великих і найстаріших університетів (обидва відсвяткували 100-річчя) не лише Донбасу, але й України: *Донецького національного технічного університету (ДонНТУ)* – переміщення у м. Покровськ. У 2016 році ДонНТУ продемонстрував найкращі показники серед усіх вишів на сході України. Він здійснював підготовку фахівців за 28 спеціальностями і 47 магістерськими програмами [22]; *Східноукраїнський національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля)* – переміщено до м. Северодонецька. За період 2014-2022 років університетом було реалізовано понад

50 міжнародних, національних та регіональних проєктів, створено 16 нових лабораторій та сучасних мультифункціональних освітніх просторів. [23]

Тому в цілому система вищої освіти на підконтрольних Україні територіях цих регіонів мала позитивну тенденцію розвитку (табл. 5). Відбулося зростання обсягів підготовки висококваліфікованих кадрів у ЗВО Донецької області, у Луганській кількість студентів зменшилася на 16%. Зросла кількість випущених фахівців на 10 тис. зайнятого населення. При чому, у Луганській обл. цей показник був у 1,6-1,7 раза вищим, ніж у Донецькій області. Це свідчить про поступове відновлення системи вищої освіти регіонів після окупації частини їх територій у 2014 році. Однак в Донецькій обл. випуск фахівців із закладів вищої освіти на 10 тис. зайнятих був значно меншим за середнє значення по Україні, у 2021 році – 130 випускників, в Україні – 215.

Таблиця 5

## Показники діяльності фахової передвищої та вищої освіти Донецької і Луганської областей

	Донецька область				Луганська область			
	2018/19	2020/21	2021/22	%	2018/19	2020/21	2021/22	%
<b>Фахова передвища освіта (ФПВО)</b>								
Кількість закладів усього, од	19*	7	10		8*	3	6	
У них студентів, осіб	7730*	7843	10214		2465*	1807	4251	
Випущено фахівців	1813*	2197	2780		685*	590	1269	
<b>Вища освіта (ВО)</b>								
Кількість закладів усього, од	9**	21	18		4**	10	7	
У них студентів, осіб	24901**	27457	23932		18372**	17856	13233	
Випущено фахівців, в т. ч.	5872**	9049	6369		4349**	6568	5070	
<b>Разом ФПВО+ВО</b>								
Загальна кількість студентів, осіб	32631	35300	34146	104,6	20837	19996	17484	83,9
Загальна кількість випущених фахівців, осіб	7685	11246	9239	120,2	5034	7158	6339	125,9
Кількість випущених фахівців на 10 тис. зайнятих, осіб	104	150	130	125	169	236	221	130,8

Розраховано і складено на основі статистичної інформації Державної служби статистики: Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2020 і 2021 роках; Вища освіта в Україні у 2018 році.

Отже, аналіз показав, що в Донецькій та Луганській областях в період гібридної війни (2014-2021 роки) *склалися гірші умови відтворення людського потенціалу* ніж в інших регіонах та в середньому по Україні: неухильно зривалася демографічна основа відтворення ЛП; склалися гірші можливості використання робочої сили, що стимулювало міграцію з цих областей; регіони мали розгорнуті системи освіти і підготовки кадрів, однак ЗНО показало гірші результати засвоєння знань, в закладах професійно-технічної освіти склалася тенденція до зменшення підготовки фахівців з робітничих професій; не дивлячись на відновлення вузівської системи освіти, в Донецькій обл. кількість підготовле-

них фахівців у ЗВО на 10 тис. зайнятих була майже в 1,5 раза меншою за середнє значення по Україні, що створювало кадрові обмеження для подальшого розвитку і модернізації економіки цих регіонів.

Не дивлячись на складні умови життєдіяльності областей при наявності замороженого конфлікту та лінії розмежування з окупованою територією, регіони Донбасу були орієнтовані на відновлення і розвиток економіки, вирішення соціальних проблем та підвищення добробуту населення. Це знайшло втілення в розроблених у 2020 році регіональних стратегіях розвитку до 2017 року. Так, наприклад, Стратегія розвитку Донецької області на період до 2027 року таким чином визначила *стратегічне бачення*

регіону: «Заможний регіон з інноваційною економікою, що спирається на потужний промисловий комплекс, новітні IT-рішення та швидкозростаючий аграрний сектор, з комфортними умовами життя людей на засадах ефективного управління та збалансованого природокористування» [24]. Для його реалізації було визначено чотири стратегічних цілі: оновлена, конкурентоспроможна економіка; якість життя та людський розвиток; ефективне управління та безпека в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів; екологічна безпека та збалансоване природокористування.

Повномасштабне військове вторгнення Росії у лютому 2022 року призвело до руйнування всіх стратегічних планів розвитку та базових соціально-економічних умов відтворення людського потенціалу багатьох регіонів України, найбільше – в зоні бойових дій та прифронтових територіях, куди входить Донбас. За висновком Київської школи економіки (KSE), «у перші тижні війни, наприкінці лютого – на початку березня, бойові дії велися на території 10 областей. Станом на початок березня 2023 року бойові дії тривають в Харківській, Луганській, Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях.

Найбільш постраждалими є області України, в яких безпосередньо велись бойові дії: Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська та Чернігівська області. Серед міст, які постраждали під час війни найбільше, Мар'їнка, Маріуполь, Ірпінь, Харків, Чернігів, Северодонецьк, Лисичанськ, Вугледар, Суми, Рубіжне, Ізюм, Миколаїв, Бахмут, Волноваха» [25].

В цілому як регіон, Донецька і Луганська області постраждали найбільше, в них фактично зруйнована екосистема відтворення людського потенціалу. Слід відзначити відсутність повної статистичної інформації для аналізу, але і та, що є доступною, вказує на катастрофічні наслідки. Найбільше інформації є по Донецькій області. Так, «Суспільне Донбас» підсумував втрати Донеччини до роковин повномасштабного вторгнення. Усі великі підприємства Донецької області зупинені або релоковані у безпечні регіони, з регіону виїхала понад третина жителів, понад пів сотні шкіл та медзакладів відновленню не підлягають [26]. Основні втрати регіону у сфері формування людського потенціалу систематизовано в табл. 6.

Таблиця 6

#### Втрати і руйнування Донецької області за рік повномасштабної війни

Сфери втрат і руйнувань	Наявні дані на 24.02.2023	Доповнення і пояснення
Фізичні втрати населення	1384 людини загинули, 3085 були поранені	Дані не остаточні, адже половина території окупована. Після деокупації ці цифри збільшаться щонайменше на 10 тисяч жителів", – вважає очільник обласної військової адміністрації
Втрати ЛП від міграції	На момент повномасштабного вторгнення РФ в Україну в регіоні жили 1670 тис. населення. На 23 лютого 2023 року в області проживало 520 тис. осіб.	Область втратила майже 70% населення. Найбільший міграційний вплив був у липні 2022 р., коли в регіоні залишилося лише 340 тис.
Руйнування житлової інфраструктури	Пошкоджені чи зруйновані: 86870 житлових будинків, з них 8475 приватних; 450 кілометрів газогонів; 63 котельні "Донецьк-теплокомуненерго", 20 мостів	За даними KSE, загальна кількість пошкоджених або зруйнованих житлових будинків у 2023 р. була майже 158 тис. Отже, на Донецьку обл. приходить 55% усього пошкодженого житла
Руйнування освітньої інфраструктури	За рік пошкоджено 720 закладів освіти, з них: 317 шкіл мали повну або часткову руйнацію. Не підлягає відновленню: 31 школа; 10 закладів позашкільної освіти, вісім ЗВО, чотири ЗПТО	За даними KSE, загальна кількість пошкоджених закладів середньої освіти у 2023 р. – понад 1,5 тис. На Донецьку область приходить майже половина усіх зруйнованих і пошкоджених шкіл
Руйнування інфраструктури охорони здоров'я	За рік пошкоджено 85 закладів охорони здоров'я, з них 24 заклади зруйновані, 61 заклад пошкоджені.	За даними KSE, загальна кількість пошкоджених закладів охорони здоров'я у 2023 р. 806 об'єктів, отже більше 10% припадає на Донецьку область

Складено автором за джерелами [25; 26].

По Луганській області такої статистики немає. Однак, як повідомляє Луганська обласна держадміністрація, громадянами області подано 40070 інформаційних повідомлень про пошкоджене/знищене нерухоме майно, серед них – майже 28 тисяч квартир та понад 11 тисяч приватних будинків [27]. Тому ситуація в цій області не набагато краща, а можливо і гірша за Донецької обл.

Дуже великі ризики для відтворення людського потенціалу формують проблеми руйнування навколишнього середовища, які внаслідок бойових дій приймають форму екологічної катастрофи. Експерти відзначають, що Росія здійснює екоцид Донбасу, яким фактично тотально його знищується. Внаслідок війни на території регіонів закладено кілька екологічних бомб сповільненої дії: руйнування промислових об'єктів, мінування, захарашеність міських територій небезпечними предметами, підтоплення територій шахтними водами, забруднення природних водоймищ та дефіцит питної води.

Природоохоронці з міжнародних організацій вважають, що Донбас, з його концентрацією промислових об'єктів, стає епіцентром екологічних катастроф. Міська інфраструктура та просто руїни місцевої забудови приховують у собі смертельну небезпеку від вибухонебезпечних залишків різноманітної зброї. Екологи з міжнародної організації Conflict and Environment Observatory зробили невтішний висновок: у міських умовах є багато потенційних джерел забруднення та пропорційно більше людей, уразливих до впливу забруднювальних речовин на їхнє здоров'я. Оскільки комерційні та промислові об'єкти, комунальна інфраструктура, заправні станції, майстерні, паливні склади та гаражі розташовані в межах міських районів, застосування там вибухової зброї призводить до викиду безлічі високотоксичних речовин із пошкоджених будівель та інфраструктури. Це негативно впливає на здоров'я людей через прямий контакт, вдихання або потрапляння в організм хімічних елементів чи забрудненого ґрунту [28].

Дуже складною є ситуація на Донбасі з водною системою, яка, на думку експертів, вже близька до проходження точки неповернення. Отруєні води, засолені ґрунти, заболочені території, вибухи метану та землетруси – це гіркі реалії Донбасу внаслідок війни. Масштаби катастрофи стануть зрозумілими тільки після повного звільнення території сходу України від окупантів. Дефіцит питної води, забруднене довкілля і, як наслідок, негативний вплив на здоров'я людей, цілком можливо, стануть причиною масової евакуації населення регіону [29].

**Висновки та напрями подальших досліджень.** На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки.

#### Література

1. Статистичний збірник «Регіони України» 2014. Частина I. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Починаючи з 2014 і до 2021 року, упродовж гібридної війни, Донбас опинився в найгіршому соціально-економічному становищі, що призводило до занепаду економічної діяльності та соціальної інфраструктури. Внаслідок цього Донецька і Луганська області неухильно втрачали населення, а структура людського потенціалу погіршувалася за рахунок збільшення частки осіб старших вікових категорій.

Повномасштабна війна та інтенсивні бої, що ведуться на території Донбасу, практично зруйнували середовище життєдіяльності населення, економіку регіону, соціальну інфраструктуру відтворення людського потенціалу та екологічні умови його безпечного проживання. Відбувається інтенсивне збезлюднення цих територій, де в прямому сенсі розгорнулася демографічна, гуманітарна та екологічна катастрофа. Масштабні руйнування житлової, освітньої та соціальної інфраструктури ставлять під загрозу спроможність цих регіонів до відтворення людських активів у короткостроковий та середньостроковий післявоєнний період. Значна частка населення, яка виїхала з цих областей під час війни, не повернеться після деокупації та припинення бойових дій, оскільки вже адаптується в місцях переселення, де є все необхідне для життя. Особливо це стосується родин з дітьми, для яких дуже важливими є можливості для їх навчання. Для тих, хто хоче повернутися, необхідно в першу чергу вирішити проблему безпеки (розмінування, ліквідація небезпечних військових предметів та руїн, а також екологічних загроз), відновлення і будівництва житла, соціальної інфраструктури, доріг, водогонів тощо. Навіть за наявності фінансових і матеріальних ресурсів на це потрібно буде більше десяти років.

Крім того, саме в цих регіонах, з найбільшою ймовірністю, після деокупації виникне складна соціально-політична ситуація. Нині територія і населення Донецької і Луганської областей поділена на дві ворогуючі зони. Тому, як відзначають багато дослідників та експертів, деокупація Донбасу може викликати спротив людей, які проживали під російською владою з 2014 року, що буде спричиняти додаткові соціальні конфлікти та міграцію населення з регіону.

Втрата людського потенціалу регіонів Донбасу буде головною перешкодою на шляху відновлення й модернізації регіональної економіки. Місцевої робочої сили для активної відбудови та розбудови економіки регіону не буде вистачати. Скоріш всього, необхідно буде залучати людські ресурси з інших регіонів України та, можливо, і з інших країн. Дослідження потреби Донбасу в робочій силі для відновлення, та джерел і умов її формування є дуже важливим завданням подальших досліджень.

2. Політичні аспекти кризи на Донбасі: діагностика стану та напрями врегулювання. Аналітична доповідь / ред. кол. Рафальський О. О. (голова), Котигоренко В. О., Панчук М. І. Київ: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2015. 268 с.
3. Донбас і Крим: ціна повернення : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна, О. С. Власюка, Е. М. Лібанової, О. М. Ляшенко. Київ: НІСД, 2015. 474 с.
4. Оценка состояния экономики Донецкой области и обоснование путей выхода ее из кризиса 2013-2014 гг.: науч.-аналит. записка / А. И. Амоша, И. П. Булеев, В. П. Вишнеvский и др.; под общ. ред. И. П. Булеева. Киев, 2015. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2015/2015\\_mono\\_Amosha\\_Buleev\\_Vishnevsky.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2015/2015_mono_Amosha_Buleev_Vishnevsky.pdf).
5. Катастрофа Донбасу: локалізація та ліквідація наслідків шляхом модернізації та смарт-спеціалізації (економічний, екологічний, соціальний та науково-технічний виміри). Частина I. Диспозиція: монографія / кол. авторів; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ; Краматорськ, 2021. 302 с.
6. Модернізація економіки Донецької області: стратегічні сценарії реалізації з позицій сталого розвитку до 2020 року: наук. доп. / Ю. М. Харазішвілі, В. І. Ляшенко, Л. Л. Шамілева, Ю. І. Жихарева; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 119 с.
7. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегічні шляхи модернізації старопромислових регіонів України з позицій сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 24-40. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-24-40](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-24-40).
8. Чеботарьов В. А., Чеботарьов Є. В. Пропозиції щодо вдосконалення і реалізації «Стратегії економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 року». *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 27-32. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-27-32](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-27-32).
9. Діагностичний звіт «Аналіз проблем економічного розвитку Донецької та Луганської областей». Проект: UA2002 – Економічна трансформація Донбасу / Donbas Economic Transformation Strategy Support. 2021. Лютий. 120 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/UA2002-Diagnostic-report-on-the-current-state-of-Donbas-February-2021.pdf>.
10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. URL: <https://cebr.com/reports/cost-to-ukraine-of-conflict-with-russia/>.
11. Статистичний збірник «Регіони України» 2020. Частина I. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. 7 років війни РФ проти України. Дані, цифри, наслідки (інфографіка). URL: <https://freeradio.com.ua/7-rokiv-viiny-rf-proty-ukrainy-dani-tsyfry-naslidky-infohrafika/>.
13. Населення України (1990-2021). Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Аналітична записка про основні тенденції зміни значень показників, що застосовуються для розрахунку індексу регіонального розвитку 2020 року. Донецька облдержадміністрація, обласна військово-цивільна адміністрація. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/doneczka-oda.-analitichna-zapyska.pdf>.
15. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади: діагностика стану та механізми забезпечення: монографія / О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк, О. В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 244 с.
16. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/rejtyngova-oczinka-za-2020-rik-prezentacijni-materialy.pdf>.
17. Населення України за 2018 рік. Демографічний щорічник. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Населення України за 2020 рік. Демографічний щорічник. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Населення України за 2021 рік. Демографічний щорічник. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. Ситуація на ринку праці Донеччини залишається складною. АКМЦ. Дата оновлення: 22 січня 2021. URL: <https://acmc.ua/sytuaczija-na-gynku-praczi-donechchynu-zalyshayetsya-skladnoyu/>.
21. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 102 с. URL: <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>.
22. Донецький національний технічний університет. URL: <https://donntu.edu.ua/history>.
23. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. URL: <https://snu.edu.ua/index.php/university/history/>.
24. Стратегія розвитку Донецької області на період до 2027 року. URL: <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/strategy/strategy2027/2020/20.03.2020/Strategy-2027.pdf>.
25. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Березень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf).
26. Зруйнована Донеччина: втрати за рік війни в цифрах. *Суспільне*. 24 лютого 2023. URL: <https://susplne.media/388295-zrujnovana-doneczina-vtrati-za-rik-vijni-v-cifrah/>.
27. Більш ніж 40 тисяч повідомлень про зруйноване росіянами майно подали жителі Луганщини, 2023. URL: [http://loga.gov.ua/oda/press/news/bilsh\\_nizh\\_40\\_tisyach\\_povidomlen\\_pro\\_zrujnovane\\_rosiyanami\\_mayno\\_podali\\_zhiteli](http://loga.gov.ua/oda/press/news/bilsh_nizh_40_tisyach_povidomlen_pro_zrujnovane_rosiyanami_mayno_podali_zhiteli).
28. Поліщук О. Тотальний воєнний екоцид: що Росія зробила з екологією Донбасу. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. 2023. URL: <https://dif.org.ua/article/totalniy-voenni-ekotsid-shcho-rosiya-zrobila-z-ekologiyu-donbasu>.
29. Якщо зволікати, Донбас стане непридатною для життя пустелею. *Екодія*. 2022. URL: <https://ecoaction.org.ua/iakshcho-zvolikaty-donbas-stane-pusteleiu.html> 29 квітня 2022.

## References

1. Statystychnyi zbirnyk «Rehiony Ukrainy» 2014. Chastyna I [Statistical collection "Regions of Ukraine" 2014. Part I]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

2. Rafalskyi, O. O., Kotyhirenko, V. O., Panchuk, M. I. (Eds.). (2015). Politychni aspekty kryzy na Donbasi: diahnozyka stanu ta napriamy vrehuliuвання [Political aspects of the crisis in Donbas: diagnosis of the situation and directions of settlement]. Kyiv, IPIEND named after I. F. Kurasa NAS of Ukraine. 268 p. [in Ukrainian].
3. Horbulin, V. P., Vlasiuk, O. S., Libanova, E. M., Liashenko, O. M. (Eds.). (2015). Donbas i Krym: tsina povernennia [Donbas and Crimea: the price of return]. Kyiv, NISD. 474 p. [in Ukrainian].
4. Amosha, A. I., Buleev, I. P., Vishnevsky, V. P. et al. (2015). Otsenka sostoyaniya ekonomiki Donetskoy oblasti i obosnovaniye putey vykhoda yeye iz krizisa 2013-2014 gg. [Assessing the state of the economy of the Donetsk region and justifying ways to overcome the crisis of 2013-2014]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. Retrieved from [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015\\_mono\\_Amosha\\_Buleev\\_Vishnevsky.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015_mono_Amosha_Buleev_Vishnevsky.pdf) [in Russian].
5. Katastrofa Donbasu: lokalizatsiia ta likvidatsiia naslidkiv shliakhom modernizatsii ta smart-spetsializatsii (ekonomichni, ekolohichni, sotsialnyi ta naukovo-tekhichni vymiry). Chastyna I. Dyspozytsiia [The Donbas disaster: localization and elimination of consequences through modernization and smart specialization (economic, ecological, social and scientific and technical dimensions). Part I. Disposition]. (2021). Kyiv; Kramatorsk. 302 p. [in Ukrainian].
6. Kharazishvili, Yu. M., Liashenko, V. I., Shamileva, L. L., Zhykhareva, Yu. I. (2016). Modernizatsiia ekonomiky Donetskoi oblasti: stratehichni stsenarii realizatsii z pozytsii staloho rozvytku do 2020 roku [Modernization of the economy of Donetsk region: strategic implementation scenarios from the perspective of sustainable development until 2020]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 119 p. [in Ukrainian].
7. Liashenko, V. I., Petrova, I. P. (2021). Stratehichni shliakhy modernizatsii staropromyslovykh rehioniv Ukrainy z pozytsii staloho rozvytku [Strategic Ways to Modernize the Old Industrial Regions of Ukraine from the Perspective of Sustainable Development]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(65), pp. 24-40. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-24-40](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-24-40) [in Ukrainian].
8. Chebotarov, V. A., Chebotarov, Ie. V. (2021). Propozytsii shchodo vdoskonalennia i realizatsii «Stratehii ekonomichnoho rozvytku Donetskoi ta Luhanskoj oblasti na period do 2030 roku» [Proposals for Improving and Implementing the "Strategy for Economic Development of Donetsk and Luhansk Regions until 2030"]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(64), pp. 27-32. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-27-32](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-27-32) [in Ukrainian].
9. Diahnostychny zvit «Analiz problem ekonomichnoho rozvytku Donetskoi ta Luhanskoj oblasti». Projekt: UA2002 [Diagnostic report "Analysis of problems of economic development of Donetsk and Luhansk regions". Project: UA2002]. *Donbas Economic Transformation Strategy Support*. 120 p. Retrieved from <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/UA2002-Diagnostic-report-on-the-current-state-of-Donbas-February-2021.pdf> [in Ukrainian].
10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. Retrieved from <https://cebr.com/reports/cost-to-ukraine-of-conflict-with-russia/>.
11. Statystychny zbirnyk «Rehiony Ukrainy» 2020. Chastyna I [Statistical collection "Regions of Ukraine" 2020. Part I]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
12. 7 rokiv viiny RF proty Ukrainy. Dani, tsyfry, naslidky (infografika) [7 years of war of the Russian Federation against Ukraine. Data, numbers, consequences (infographic)]. Retrieved from <https://freeradio.com.ua/7-rokiv-viiny-rf-proty-ukrainy-dani-tsyfry-naslidky-infografika/> [in Ukrainian].
13. Naselennia Ukrainy (1990-2021). Statystychna informatsiia [Population of Ukraine (1990-2021). Statistical information]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Analitichna zapyska pro osnovni tendentsii zminy znachen pokaznykiv, shcho zastosovuiutsia dlia rozrakhunku indeksu rehionalnoho rozvytku 2020 roku [Analytical note on the main trends of changes in the values of indicators used to calculate the index of regional development in 2020]. *Donetsk regional state administration, regional military-civilian administration*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/doneczka-oda.-analitichna-zapyska.pdf> [in Ukrainian].
15. Novikova, O. F., Antoniuk, V. P., Pankova, O. V. (2018). Intehratsiia vnutrishno peremishchenykh osib u terytorialni hromady: diahnozyka stanu ta mekhanizmy zabezpechennia [Integration of internally displaced persons into territorial communities: diagnostics of the state and mechanisms of support]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 244 p. [in Ukrainian].
16. Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv za 2020 rik [Monitoring of socio-economic development of regions for 2020]. *Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/rejtyngova-oczinka-za-2020-rik-prezentacijni-materialy.pdf> [in Ukrainian].
17. Naselennia Ukrainy za 2018 rik. Demohrafichniy shchorichnyk [Population of Ukraine for 2018. Demographic yearbook]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
18. Naselennia Ukrainy za 2020 rik. Demohrafichniy shchorichnyk [Population of Ukraine for 2020. Demographic yearbook]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
19. Naselennia Ukrainy za 2021 rik. Demohrafichniy shchorichnyk [Population of Ukraine for 2021. Demographic yearbook]. *State Statistics Service of Ukraine. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
20. Sytuatsiia na rynku pratsi Donechchyny zalyshaietsia skladnoiu [The situation on the labor market of Donetsk remains difficult]. (2021). *AKMC*. Retrieved from <https://acmc.ua/sytuacziya-na-rynku-praczi-donechchyny-zalyshayetsya-skladnoiu/> [in Ukrainian].
21. Nikolaiev, Ye., H. Rii, I. (2023). Shemelynets Vyshcha osvita v Ukraini: zminy cherez viinu: analitichnyy zvit [Higher education in Ukraine: changes due to the war: an analytical report]. Kyiv, Borys Grinchenko Kyiv University. 102 p. Retrieved from <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> [in Ukrainian].
22. Donetskyyi natsionalnyi tekhnichniy universytet [Donetsk National Technical University]. Retrieved from <https://donntu.edu.ua/history> [in Ukrainian].
23. Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia [Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl]. Retrieved from <https://snu.edu.ua/index.php/university/history/> [in Ukrainian].
24. Stratehiia rozvytku Donetskoi oblasti na period do 2027 roku [Development strategy of the Donetsk region for the period until 2027]. Retrieved from <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/strategy/strategy2027/2020/20.03.2020/Strategy-2027.pdf> [in Ukrainian].
25. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia [A report on direct damage to the infrastructure from the destruction caused by Russia's military



aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion]. (2023). Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf) [in Ukrainian].

26. Zruinovana Donechchyna: vtraty za rik viiny v tsyfrakh [Ruined Donetsk region: losses for a year of war in numbers]0 (2023). Suspilne, February 24. Retrieved from <https://suspilne.media/388295-zruinovana-doneccina-vtraty-za-rik-viiny-v-cifrah/> [in Ukrainian].

27. Bilsh nizh 40 tysyach povidomlen pro zruinovane rosiianamy maino podaly zhyteli Luhanshchyny [More than 40,000 reports about property destroyed by the Russians were submitted by residents of Luhansk region]. Retrieved from [http://loga.gov.ua/oda/press/news/bilsh\\_nizh\\_40\\_tisyach\\_povidomlen\\_pro\\_zruinovane\\_rosiyanami\\_mayno\\_podali\\_zhiteli](http://loga.gov.ua/oda/press/news/bilsh_nizh_40_tisyach_povidomlen_pro_zruinovane_rosiyanami_mayno_podali_zhiteli) [in Ukrainian].

28. Polishchuk, O. (2023). Totalnyi voiennyi ekotsyd: shcho Rosiia zrobyla z ekolohiieiu Donbasu [Total military ecocide: what Russia did to the ecology of Donbass]. *Democratic Initiatives Fund named after Ilko Kucheriv*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/totalniy-voennyi-ekotsid-shcho-rosiya-zrobila-z-ekologiyu-donbasu> [in Ukrainian].

29. Yakshcho zvolikaty, Donbas stane neprydatnoiu dlia zhyttia pusteleiu [If we delay, Donbas will become an uninhabitable desert]. (2022). *Ecodiia*. Retrieved from <https://ecoaction.org.ua/iakshcho-zvolikaty-donbas-stane-pusteleiu.html> [in Ukrainian].

#### **Антонюк В. П. Донбас в горнилі війни: чи буде людський потенціал для відновлення регіону**

У статті проаналізовано стан і проблеми відтворення людського потенціалу регіонів Донбасу в умовах гібридної та повномасштабної війни. Встановлено, що внаслідок розв'язаного Росією у 2014 році збройного конфлікту та окупації частини територій Донбасу, Донецький і Луганський регіони понесли значні економічні і людські втрати. Упродовж 2014-2021 років погіршувалися умови відтворення людського потенціалу, тому відбувалося неухильне зменшення населення регіонів та погіршення його вікової структури. В період повномасштабної війни, розпочатої у лютому 2022 року, Донбас опинився у зоні найбільш інтенсивних бойових дій. Внаслідок цього фактично зруйновані базові соціально- економічні умови життєдіяльності та відтворення людського потенціалу регіону. Систематизовано втрати і руйнування Донецької області за рік повномасштабної війни. Зроблено висновок, що на Донбасі в прямому сенсі розгорнулася демографічна, гуманітарна та екологічна катастрофа. Відбувається інтенсивне збезлюднення цих територій. Масштабні руйнування житлової, освітньої та соціальної інфраструктури ставлять під загрозу спроможність цих регіонів до відтворення людських активів у короткостроковий та середньостроковий післявоєнний період. Втрата людського потенціалу регіонів Донбасу буде головною перешкодою на шляху відновлення та модернізації регіональної економіки.

*Ключові слова:* людський потенціал, населення, Донбас, регіон, війна, втрати людського потенціалу.

#### **Antonyuk V. Donbas in the Crucible of War: will there be Human Potential for the Restoration of the Region**

The article analyzes the state and problems of reproduction of human potential of Donbas regions in conditions of hybrid and full-scale war. It has been established that as a result of the armed conflict unleashed by Russia in 2014 and the occupation of part of the territories of Donbas, Donetsk and Luhansk regions suffered significant economic and human losses. During 2014-2021, the conditions for the reproduction of human potential deteriorated, so there was a steady decrease in the population of the regions and a deterioration in its age structure. During the full-scale war that began in February 2022, Donbas found itself in the zone of the most intense hostilities. As a result, the basic socio-economic conditions of life and reproduction of the human potential of the region have actually been destroyed. The losses and destruction of Donetsk region during the year of full-scale war are systematized. It is concluded that a demographic, humanitarian and environmental catastrophe literally unfolded in the Donbas. There is an intensive depopulation of these territories. Large-scale destruction of housing, educational and social infrastructure threatens the ability of these regions to reproduce human assets in the short and medium term post-war period. The loss of human potential of Donbas regions will be the main obstacle to the restoration and modernization of the regional economy.

*Keywords:* human potential, population, Donbas, region, war, loss of human potential.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 09.03.2023

**Л. М. Горбатюк,**

*кандидат економічних наук,*

ORCID 0000-0002-6142-8233,

e-mail: lyudmyla.gorbatyuk@ukr.net,

*ДЗ «Луганський національний університет*

*імені Тараса Шевченка», м. Полтава,*

**Є. В. Чеботарьов,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-5963-7637,

e-mail: iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl,

*Лодзінський університет, м. Лодзь, Республіка Польща,*

*ДЗ «Луганський національний університет*

*імені Тараса Шевченка», м. Полтава*

## **ВИХІДНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДКОМПЛЕКСІВ**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими суспільними, науковими і практичними завданнями.** Російсько-українська війна перед державою, громадянським суспільством України й наукою зумовила чисельні критично-загрозливі виклики. Вони далеко виходять за межі суто військових і потребують ефективного своєчасного, і навіть – випереджаючого реагування за всіма сферами економіки й життєдіяльності суспільства. За своєю актуальністю, після забезпечення військових аспектів перемоги у війні, на порядок денний висуваються проблеми повоєнного відновлення економіки країни. Насамперед, – її пріоритетних галузей і сфер.

Виходячи зі структури національної економіки, її наявних і прогнозованих конкурентних переваг у системі світового поділу праці та сукупності похідних внутрішніх і зовнішніх чинників, особливої актуальності набуває проблема повоєнного розвитку агропродовольчої сфери. У контексті регіоналізації економіки як загальносвітової тенденції економічної діяльності (у тому числі – й формування макро-регіонів, котрі виступають як синтетичний організм окремо взятих регіонів) і принципових соціально-економічних особливостей регіонів України, відмінності між якими будуть ще більшою мірою посилюватися внаслідок війни, дана загальна проблема трансформується в площину опрацювання відповідних питань саме на регіональному рівні.

Проблема державного регулювання повоєнного відновлення агропродовольчої сфери на регіональному рівні є складною міждисциплінарною й між-функціональною проблемою. В ній об'єктивно поєднується роль сільського господарства як сфери життєдіяльності суспільства й економіки у сукупності всіх її складових, державне регулювання як функція влади, продовольча безпека країни та регіонів, охорона навколишнього середовища, а також

фундаментальні питання соціології, політології, правознавства тощо. Внутрішньою складовою зазначених аспектів є розв'язання питань необхідного посилення ролі держави з відповідним зниженням ролі сил ринку на повоєнному етапі; при цьому, мова не йде й не може йти про відновлення одержавлення економіки та суспільства.

Без перебільшення – загальносвітове значення агропродовольчої сфери України та прогнозована і підтверджена участь багатьох країн світу у її відновленні даній проблемі додають ще й вагомий між-культурний зміст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за темою статті.** Вихідним сучасним державним документом щодо повоєнного розвитку України є Національний план відновлення країни, який підготовлено до міжнародної конференції в швейцарському Лугано 4-5 липня 2022 р. [1]. При цьому маємо усвідомлювати: даний документ на конференції хоча і було представлено Прем'єр Міністром Д. Шмигалем, готувався дорадчим органом при Президенті України, який було створено у червні того ж року. Є позитивним, що Україна все ж представила такий документ. Однак, його об'єктивний аналіз дає підстави відмітити: цей документ не є системним і науково-обґрунтованим, являє собою, скоріше, переліком недостатньо пов'язаних між собою фрагментів загального бачення окремих напрямів повоєнної розбудови країни (та ще й з слабко прихованим акцентуванням на багатомільярдні обсяги інвестиційних вкладень з боку міжнародної спільноти за кожною із запропонованих 15 галузевих Національних програм). Подібні оцінки зазначеного документу у вітчизняній науці вже отримали певне оприлюднення [2; 3].

Представники найвищого рівня міжнародної спільноти в Лугано позитивно оцінили саму спробу розробки Україною подібного документу, вчергове

наголосили на готовності інвестицій у відновлення країни. При цьому, було відмічено необхідність змістовного доопрацювання документу із широким залученням громадського та наукового співтовариства, що й зафіксовано у підсумковому документі конференції під назвою «Принципи Лугано» [4].

На жаль, минає рік, а державою так і не створено своєрідні інтелектуальні майданчики з опрацювання даних проблем ані громадським суспільством, ані науковою спільнотою. Однак, і наукова спільнота України не виявляє особливої активності у цьому відношенні.

Разом з тим, слід відмітити, що низка аспектів розвитку аграрного виробництва й регулювання агропродовольчої сфери в умовах війни набули певне законодавче забезпечення. Це, насамперед, закони України «Про зерно та ринок зерна в Україні» [5], «Про державну підтримку сільського господарства України» [6], «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [7], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни» [8] та розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. «План заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [9].

Тобто, буде не об'єктивним робити висновки на кшталт самоусунення держави від провадження регуляторної політики в агропродовольчій сфері в умовах війни. Однак, суттєвим стримуючим чинником у даному відношенні є відсутність опрацьованого більш-менш системного загальнонаціонального «Плану Маршалла» для України», на що по-стійно наголошується політичним істеблішментом розвинених країн.

Базові засади розробки розгорнутого документу такого змісту на достатньо високому рівні вже опрацьовано вітчизняними науковцями провідних дослідницьких центрів країни [10-12]. При цьому є необхідним враховувати праці вітчизняних вчених щодо розробки теоретико-методологічних і прикладних аспектів державного регулювання агропродовольчої сфери. Українськими вченими висунуто також й окремі пропозиції стосовно вирішення й прикладних питань повоєнної відновлюваної політики країни [13; 14; 3].

Однак безпосереднім чином проблематику державного регулювання агропродовольчої сфери в умовах повоєнного розвитку України розглядає вкрай обмежене коло науковців: [15-17].

**Інформаційно-аналітичну основу статті** склали напрацювання авторів за державною науково-дослідною роботою «Формування соціально-відповідального підприємництва в агропродовольчій сфері східних областей України в умовах реформування місцевого самоврядування» (номер державної реєстрації 0116 U 0048810).

**Метою статті** є обґрунтування у принциповому плані інтегралу оцінювання економічних втрат

агропродовольчої сфери регіонів і вихідних положень державного регулювання регіональних агропродовольчих підкомплексів у частині його концептуальних засад, принципів, регуляторних режимів і прикладного методичного супроводу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державне регулювання агропродовольчої сфери національної економіки (або, – агробізнесу, як це визначається в науці та регулюючих актах провідних міжнародних організацій і розвинених країн, котрий розуміється як функціональна єдність сільського господарства й відповідної переробної та харчової промисловості) являє собою сукупність різноманітних форм, механізмів і важелів впливу на розвиток даного агрегату з метою забезпечення стабільності й конкурентоздатності його всіх категорій господарств, насичення ринку якісним продовольством і сировиною та зрівноваженого розвитку сільських територій. Ефективне державне регулювання регіональних агропродовольчих підкомплексів необхідне, насамперед, задля подолання криз і незбалансованості у функціонуванні адміністративно-територіальних одиниць країн. Війна є найбільш гострою формою кризи як фундаментального соціально-економічного явища. Досвід високорозвинених країн, агробізнес яких довгий час формувався під впливом держави, свідчить, що в умовах ринкової економіки ефективність виробництва та зрівноважений розвиток сільських територій значною мірою залежать саме від рівня державної підтримки галузі.

В аграрному законодавстві України передбачено спеціальні правові механізми, які спрямовано на регулювання розвитку галузі [5-9]. З початку військової агресії російської федерації український уряд певною мірою намагається не тільки забезпечувати виконання вказаних законодавчих актів, а й уточнювати та корегувати «правила воєнного життя» підзаконними актами. Відтак, постанови, які ухвалив Кабінет Міністрів України впродовж війни, поділяються на два головні напрями: адміністративне регулювання воєнного стану та ринкове регулювання економіки в умовах війни. Звичайно, основні зміни стосуються питань оборони. Проте, увага приділяється й економічним питанням: функціонуванню бізнесу, формам і механізмам його відносин з державою, рівню оподаткування, пільгам певних категорій господарств і громадян тощо. Не чекаючи закінчення воєнних дій, уряд розпочав процес реєстрації воєнних збитків.

На превеликий жаль, до конференції в Лугано Україна не спромоглася представити дійову програму повоєнного відновлення економіки. Представлений повоєнний план складається з 15 національних програм. В узагальненому вигляді за функціональним змістом і призначенням складові цього плану надано в табл. 1.

Однією з визначальних складових Національного плану відновлення є розвиток секторів економіки з доданою вартістю. Однак, за змістом про-

## Основні складові Національного плану відновлення України

№ з/п	Основні складові	
1.	а	Забезпечення доступу до «екстренного фінансування»
	б	Забезпечення доступу до фінансування з конкурентоспроможною вартістю капіталу
2.	Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	
3.	Зміцнення оборони і безпеки	
4.	Прагнення до інтеграції в ЄС	

Сформовано авторами на основі джерела [2].

грама розвитку таких секторів збігається (фактично дублює) з програмою «Забезпечення доступу до фінансування з конкурентоспроможною вартістю капіталу» [2]. Більше того, остання містить досить розмиті економічні інструменти та не має чіткого переліку виконавців. Подібного роду недоліки української програми чітко виділяються як на тлі аналогічних програм Балканських країн, так й у контексті програм достосування агробізнесу Польщі та країн Балтії у ході реалізації ними євроінтеграційних курсів [18].

В управлінні вітчизняними підприємствами економічна категорія «додана вартість» застосовується для визначення ефективності їх діяльності та пошуку можливих резервів для подальшого розвитку [19]. У більшості випадків ця категорія застосовується на підприємствах, для визначення бази оподаткування на додану вартість.

Нормативною базою запровадження державного регулювання повоєнного розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів є сенс визначити розробку відповідних регіональних програм. Їх

методичною основою доцільно обрати аналіз стану і тенденцій розвитку головних підгалузей агропродовольчого виробництва регіону у співставленні з аналогічним загальнодержавним агрегатом. Такий порівняльний аналіз у часовому вимірі має проводитися не менш, ніж за п'ять-сім останніх років. На прикладі Полтавської області, визначальною для якої є зернова галузь, запропонований методичний підхід може бути втілено таким чином.

Полтавська область займає одне з перших місць за виробництвом зерна в Україні. Область характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для їх вирощування. Виробничий потенціал аграрних підприємств Полтавщини, генетичні можливості сучасного асортименту сортів зернових культур за повного ресурсного забезпечення та чіткого дотримання технології їх вирощування дають змогу практично щорічно одержувати високу врожайність. Зокрема, у 2021 р. рівень урожайності зернових в області становив 58,8 ц/га та на 3,8 ц/га перевищив показник урожайності зернових по Україні в цілому (55,0 ц/га) (табл. 2).

Таблиця 2

## Розвиток зернової галузі в Україні та Полтавській області у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Україна						
Посівна площа, тис. га	14624	14839	15279	15392	15994	109,4
Валовий збір, млн т	61,9	70,0	75,1	64,9	84,6	136,7
Урожайність, ц/га	42,5	47,4	49,1	42,5	55,0	129,4
Полтавська область						
Посівна площа, тис. га	943	968	1015	1008	1017	107,8
Валовий збір, млн т	4,2	6,3	6,1	5,0	5,6	133,3
Урожайність, ц/га	45,1	45,7	60,2	50,2	58,8	105,2
Полтавська область по відношенню до України, %						
Посівна площа	6,4	11,6	6,6	6,5	10,2	x
Валовий збір	6,8	9,0	8,2	7,7	10,2	x
Урожайність	106,1	96,4	122,6	118,1	106,7	x

Розраховано авторами за даними джерел [20; 21].

Протягом досліджуваного періоду обсяг виробництва зерна в Полтавській області збільшився на 1,4 млн т або 33,3%. Це відбулося за рахунок збільшення площі посіву на 74 тис га або 7,8 % та підвищення рівня урожайності зернових культур на 13,7 ц/га. Результатом ефективного розвитку зернової галузі області протягом 2017-2021 рр. є збільшення її частки по відношенню до України за всіма

досліджуваними показниками: посівній площі – на 3,8 в. п., валовому зборі зерна – на 3,4 в. п. та рівні урожайності – на 0,6 в. п.

Повномасштабна війна призвела до зменшення посівних площ під зерновими культурами в Україні в усіх категоріях господарств до 13,9 млн га, майже на 2,0 млн га. Військові дії в країні вплинули і на структуру посівних площ зернових. Сільськогоспо-

дарські товаровиробники віддавали перевагу тим культурам, витрати на вирощування 1 га яких менші. Зокрема, у 2022 р. порівняно з 2021 р., зменшилася посівна площа кукурудзи на 0,83 млн га, а обсяг її посівної площі становив 5,47 млн га [20]. Ярі культури в 2022 р. сіяли вже в умовах війни. У зв'язку з цим, кожний аграрій вирішував, які культури вирощувати, щоб нести менші витрати, був ринок збуту, відразу отримати продукцію, яка не потребує досушування й мати складські потужності для довготривалого зберігання [22]. Виробникам зерна війна завдала серйозних збоїв. Зокрема, це стосується ланцюгів постачання насіння, добрив, сільськогосподарської техніки, каналів реалізації та інше. Окрім цього, війна спричинила дестабілізацію внутрішнього ринку зерна, відбулося значне зменшення попиту на зерно. Багато переробних підприємств на початку війни тимчасово зупинили свою роботу. З урахуванням впливу населення, імовірно внутрішній попит просів більше, ніж зменшилася пропозиція зерна.

Внутрішня торгівля зерном в Україні після початку воєнних дій почала відновлюватися з березня 2022 р. Проте, ціни на зерно, залежно від класу, зменшилися: з 8500 – 9400 грн/т в лютому 2022 р., до 5000 – 6500 грн/т у травні 2022 р. та 4000–5500 грн/т у червні 2022 р. Обвал закупівельних цін відбувся через тиск великих запасів зерна на складах.

Через окупацію територій в країні суттєво зменшилися збиральні площі під озиминою. Це призвело до скорочення виробництва зерна та значних фінансових втрат виробників агропродукції. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 26.09.2022 р. озимим ріпаком засіяно 960,6 тис. га (+2% до показника 2021 р.), озимію пшеницею – 622,1 тис. га (– 68 % до показника 2021 р.), озимим ячменем – 64,5 тис. га (– 49% до показника 2021 р.). Через зменшення посівних площ восени 2022 р. в країні відбулося суттєве скорочення озимого клину під пшеницею та ячменем. Це пов'язано з тим, що частина земель опинилася за

межею фізичної можливості її обробітку (території Херсонської, Донецької, Луганської, частково Запорізької, Харківської, Сумської та Чернігівської областей), так і за відсутності в багатьох аграріїв ресурсів для проведення осінньої посівної [23].

До повномасштабного вторгнення РФ Україна експортувала Чорним морем понад 6 млн т зерна щомісяця [24]. У 2021 р. в країні вироблено 86,01 млн т зерна [20]. Станом на 21 лютого 2022 р. Україна експортувала лише 42,54 млн т. Тобто, на складах та елеваторах в країні залишалось близько 27 млн т зерна, готового до експорту.

Війна на території України завдала руйнівного впливу не лише її сільськогосподарському сектору, а й вітчизняному та світовому ринкам зерна. Експортний ринок зерна України в перші місяці війни (березень-червень 2022 р.), через невирішені логістичні проблеми, був малоактивним. Експорт зерна через Польщу та Румунію був обмеженим та ускладнювався сезонним збільшенням навантаження на всі ланцюжки постачання. Імпорт українського зерна спричинив тиск на сусідні країни, які фактично перевантажились українським зерном. В цих країнах розпочинаються протести місцевих фермерів проти урядів.

В умовах продовження війни в Україні, з метою забезпечення її продовольчої безпеки, Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни» від 24.03.2022 р. [8] урядом країни доповнено Розділ X «Перехідні положення земельного кодексу України» від 25.10.2001 р. новим пунктом 27, який визначає особливості регулювання земельних відносин під час дії воєнного стану [17]. Суть закону полягає в наданні пріоритету інтересам суспільства над інтересами власників та користувачів земельних ділянок, щодо невідкладного використання наявних сільськогосподарських земель для виробництва продовольства, зокрема зерна. Визначимо його основні складові (табл. 3).

Таблиця 3

**Основні складові Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни» [8]**

№ з/п	Основні частини
1	Автоматичне поновлення на 1 рік дії договорів на право використання земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності.
2	Спрощений порядок передачі в оренду для ведення товарного сільськогосподарського виробництва земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності органами влади
3	Спрощений порядок передачі в оренду для ведення товарного сільськогосподарського виробництва земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності їх постійними землекористувачами
4	Передачу орендарями та суборендарями прав оренди або суборенди земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності для ведення сільського господарства
5	Державну реєстрацію договорів на користування землею

Отже, з метою гарантування продовольчої безпеки, держава створила певні правові засади забезпечення оптимального використання земель сіль-

ськогосподарського призначення для вирощування сільськогосподарських культур. Правовими засобами, зокрема Законом України «Про внесення змін

до деяких законів України щодо безперервного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції» [8], забезпечено спрощення ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Зокрема, на період воєнного стану та протягом 90 днів з дати його завершення спрощено державну реєстрацію пестицидів і агрохімікатів, значно розширено їх перелік, дозволених до ввезення в Україну, виробництво, торгівлі та рекламування без державної реєстрації. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. затверджено «План заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» №327-р. [9], який передбачає здійснення моніторингу стану продовольчої безпеки, забезпечення повноцінного функціонування підприємств агропромислового комплексу, безперервного виробництва сільськогосподарської продукції та формування розгалуженої мережі зберігання резервів сировини для задоволення потреб держави [17].

Таким чином, ще більшою мірою актуалізується значення розробки регіональних програм державного регулювання агропродовольчих підкомплексів в умовах повоєнного розвитку. Без таких програм дієвість не тільки наведених загальнодержавних законодавчих і підзаконних актів, а й національної політики повоєнного відновлення економіки України, будуть невисокими.

Підґрунтям розробки відмічених програм має стати оцінка економічних втрат агропродовольчої сфери регіонів внаслідок війни. Вона в узагальненому розумінні може здійснюватися за таким інтегралом (табл. 4). Природньо, що виходячи з характеру й обсягів пошкоджень кожного окремо взятого регіону країни практичне застосування пропонованого узагальненого інтегралу може (і має) набувати методичних особливостей застосування.

Таблиця 4

#### Узагальнений інтеграл оцінки економічних втрат агропродовольчої сфери регіонів України внаслідок російсько-української війни

Види економічних втрат	Одиниці виміру	Обсяги економічних втрат/грн
Зруйновані об'єкти житлово-комунальної сфери сільських територій	од.	
Зруйновані об'єкти виробничої інфраструктури та зрошувальних систем	од.	
Площі земель сільськогосподарського призначення, які потребують відновлення /окремо за походженням пошкоджень: бомбардування й артобстріли, мінування, підтоплення, забрудненість ворожими фортифікаційними спорудами тощо	га	
Площі садів, виноградників, ягідників, пошкоджених внаслідок війни	га	
Площі лісів, пошкоджених внаслідок війни	га	
Площі водойм, узбережжя тощо, пошкоджених внаслідок війни	га	
Загальні втрати агропродовольчої сфери регіонів	грн	

Складено авторами.

Безумовно, окремо має постати питання щодо оцінювання людських втрат внаслідок війни, у тому числі – й внутрішньої та зовнішньої міграції населення сільських територій України.

Опрацювання сукупності різноманітних аспектів досліджуваної проблеми дає авторам підстави за-

пропонувати своєрідну «дорожню карту» з безпосередньої розробки регіональних програм державного регулювання агропродовольчих підкомплексів країни на етапі повоєнного розвитку. У сфокусованому вигляді пропонований підхід наведено в табл. 5.

Таблиця 5

#### Пропонована система теоретико-методологічних і прикладних складових розробки регіональних програм державного регулювання повоєнного розвитку агропродовольчих підкомплексів України

Концептуальні засади	1. Розробка й реалізація відповідних програм мають здійснюватися у контексті загальнодержавної політики повоєнного відновлення України. 2. Агропродовольча сфера має розглядатися у сукупності сільського господарства, переробної та харчової промисловості й відповідних сільських територій регіону. 3. Законодавче закріплення агропродовольчої сфери як однієї з пріоритетних галузей національної економіки (їх перелік має бути достатньо обмеженим)
Принципи	1. «Відбудова кращого, ніж було (Build back better)». 2. Зрівноважений розвиток агропродовольчої сфери регіону. 3. Завершення ринкових реформ в агропродовольчій сфері регіону
Регуляторні режими	1. Створення вільних економічних зон (на диференційній основі: у межах певних регіонів, кількох регіонів, а також «точкових» ВЕЗ). 2. Оцінювання військових ризиків щодо визначальних підприємств регіону та запровадження діючої політики страхування військових ризиків. 3. Опрацювання системи взаємовідносин регіонів зі структурними фондами ЄС (насамперед, Фонду регіонального розвитку)

Методичний супровід	1. Розробка інвестиційних проєктів визначальних об'єктів агропродовольчої сфери регіонів. 2. Розробка інвестиційних проєктів повоєнного розвитку регіональних холдингів. 3. Узагальнена оцінка масштабу інвестиційної проблеми агропродовольчої сфери регіонів
---------------------	--

Складено авторами.

Господарсько-правовим оформленням розвитку агропродовольчої сфери регіонів буде доцільним визначити вільні економічні зони (воно можуть створюватися як за суто галузевою спрямованістю, так і в межах окремих регіонів, або кількох регіонів, в цілому). Визначальним регуляторним режимом має стати страхування воєнних ризиків. Найбільш оптимальним відповідним методичним інструментом є підстави вважати програмно-цільовий розвиток агропродовольчої сфери регіонів.

**Висновки та пропозиції щодо подальшої розробки досліджуваних питань.** Проблема державного регулювання розвитку агропродовольчої сфери регіонів України в умовах повоєнного відновлення

буде набувати все більшої актуальності. Її розв'язання з об'єктивних причин має починатися на прикладі столичного регіону та західних і низки центральних областей країни (Полтавщина цілком може бути серед таких регіонів). Першочерговим завданням у даному відношенні слід вважати опрацювання й затвердження Міністерством аграрної політики та продовольства України методики розробки таких програм (після пілотного застосування на прикладі окремих регіонів) з використанням економіко-математичного апарату прогнозування розвитку агропродовольчої сфери областей на середньострокову перспективу.

#### Література

1. План відновлення України. Національна рада з відновлення. 2022. URL: [https://uploads ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads.ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf).
2. План відновлення України: сильні і слабкі сторони. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/526637\\_plan\\_vidnovlennya\\_ukraini\\_silni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html).
3. Чеботарьов В., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов Є. «План Маршалла для України»: обґрунтування системного підходу розроблення та пропозиції щодо інституційного супроводу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. № 1. С. 98-107. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.01.098](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098).
4. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC 2022. 'Lugano Declaration'. Lugano, 4–5 July, 2022. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994\\_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf).
5. Про зерно та ринок зерна в Україні: Закон України від 4 липня 2002 р. № 37-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text>.
6. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 р. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>.
7. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 22 липня 2014 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни: Закон України від 24.03.2022 р. № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>.
9. План заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 327-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2022-%D1%80#Text>.
10. Донбас і Крим: ціна повернення: монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна, О. С. Власюка, Е. М. Лібанової, О. М. Ляшенко. Київ: НІСД, 2015. 474 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Horbulin\\_Volodymyr/Donbas\\_i\\_Krym\\_tsina\\_povernennia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Horbulin_Volodymyr/Donbas_i_Krym_tsina_povernennia.pdf).
11. Відродження Донбасу: оцінка соціально-економічних втрат і пріоритетні напрями державної політики: національна доповідь / НАН України; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Київ, 2015. 168 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2015/2015\\_mono\\_Strategiya.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2015/2015_mono_Strategiya.pdf).
12. Катастрофа Донбасу: локалізація та ліквідація шляхом модернізації та смарт-спеціалізації (економічний, екологічний, соціальний та науковий виміри). Частина I. Диспозиція: монографія / колектив авторів; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ; Краматорськ, 2021. 302 с.
13. Колосов А. М. Структурно-економічні аспекти стратегії реінтеграції Донбасу. *Вісник економічної науки України*, 2020. № 1 (38). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).79-85](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).79-85).
14. Колосов А. М., Дугін А. В., Чеботарьов В. А. Економічні обставини формування міжнародного плану Маршалла з післявоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 131-140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140).
15. Настояща В. Зерновий комплекс в Україні в контексті забезпечення продовольчої безпеки. URL: <https://core.ac.uk/reader/84825360>.
16. Науменко А. О. Державне регулювання агропромислового комплексу України. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4\\_2019/19.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/19.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/17>.
17. Коваленко В. О. Правове забезпечення виробництва, зберігання та реалізації зерна в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми цивільного та господарського права*. 2023 (1), С. 153-158 DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.27>.
18. Чеботарьов, В. А. Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості. Луганськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2011.

19. Світовий О. М. Важливість застосування категорії «додана вартість» в управлінні підприємством. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2022.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022.pdf).
20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/>.
22. Підсумки року війни: як змінилася структура посівів, основні виклики та висновки. URL: <https://www.growth.in.ua/pidsumky-roku-viyny-iak-zminyasia-struktura-posiviv-osnovni-vyklyky-ta-vysnovky/>.
23. Сівба озимих в умовах війни під урожай 2023 року: чого очікувати? *АПК Інформ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1529551>.
24. Зупинити війну або хоча б усі воєнні дії в Чорному морі. URL: <https://landlord.ua/news/iedynyi-sposib-dopravyty-ukrainske-zerno-na-svitovi-rynky-zupynty-viynu-abo-khoch-a-b-usi-viiskovi-dii-v-chornomu-mori-op/>.

## References

1. Plan vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia [Ukraine Recovery Plan. National Recovery Council]. (2022). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni> [in Ukrainian].
2. Plan vidnovlennia Ukrainy: sylni i slabki storony [Ukraine's recovery plan: strengths and weaknesses]. (2022). Retrieved from [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/526637\\_plan\\_vidnovlennya\\_ukraini\\_silni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html) [in Ukrainian].
3. Chebotarov, V., Hlinkovska-Krauze, B., Chebotarov, Ie. (2023). «Plan Marshalla dlia Ukrainy»: obgruntuvannia systemnoho pidkhodu rozroblennia ta propozytii shhodo instytutsiinoho suprovodu [«Marshall plan for Ukraine»: rationale for a systemic approach to development and proposals for institutional support]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, Vol. 80, no 1, pp. 98-107. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.01.098](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098) [in Ukrainian].
4. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC 2022. 'Lugano Declaration'. Lugano, 4–5 July, 2022. Retrieved from [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994\\_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf).
5. Pro zerno ta rynek zerna v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 4 lypnia 2002 r. № 37-IV [On grain and grain market in Ukraine: Law of Ukraine dated July 4, 2002. No. 37-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text> [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu pidtryмку silskoho hospodarstva Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 24 chervnia 2004 r. № 1877-IV [On state support of agriculture of Ukraine: Law of Ukraine dated June 24, 2004. No. 1877-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> [in Ukrainian].
7. Pro osnovni pryntsyty ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv: Zakon Ukrainy vid 22 lypnia 2014 r. № 771/97-BP [On the basic principles and requirements for the safety and quality of food products: the Law of Ukraine dated July 22, 2014. No. 771/97-BP]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo stvorennia umov dlia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh viiny: Zakon Ukrainy vid 24.03.2022 r. № 2145-IX [On the introduction of changes to some legislative acts of Ukraine regarding the creation of conditions for ensuring food security in conditions of war: Law of Ukraine dated 03.24.2022. No. 2145-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> [in Ukrainian].
9. Plan zakhodiv zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 kvitnia 2022 r. № 327-p [Plan of measures to ensure food security under martial law: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 29, 2022. No. 327-p]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Horbulin, V. P., Vlasiuk, O. S., Libanova, E. M., Liashenko, O. M. (Eds.). (2015). Donbas i Krym: tsina povnennia [Donbas and Crimea: the price of return]. Kyiv, NISD, 474 p. Retrieved from [https://shron1.chtyvo.org.ua/Horbulin\\_Volodymyr/Donbas\\_i\\_Krym\\_tsina\\_povnennia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Horbulin_Volodymyr/Donbas_i_Krym_tsina_povnennia.pdf) [in Ukrainian].
11. Vidrodzhennia Donbasu: otsinka sotsialno-ekonomichnykh vtrat i priorytetni napriamy derzhavnoi polityky [Revival of Donbas: assessment of socio-economic losses and priority areas of state policy]. (2015). Kyiv, Institute of Demography and Social Research named after M. V. Ptukha of NAS of Ukraine. 168 p. Retrieved from [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015\\_mono\\_Strategiya.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015_mono_Strategiya.pdf) [in Ukrainian].
12. Katastrofa Donbasu: lokalizatsiia ta likvidatsiia shliakhom modernizatsii ta smart-spetsializatsii (ekonomichnyi, ekolohichnyi, sotsialnyi ta naukovyi vymiry). Chastyna I. Dyspozytsiia [The Donbas disaster: localization and elimination through modernization and smart specialization (economic, ecological, social and scientific dimensions). Part I. Disposition]. Kyiv; Kramatorsk. 302 p. [in Ukrainian].
13. Kolosov, A. M. (2020). Strukturno-ekonomichni aspekty stratehii reintehratsii Donbasu [Structural and economic aspects of the Donbas reintegration strategy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).79-85](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).79-85) [in Ukrainian].
14. Kolosov, A. M., Duhin, A. V., Chebotarov, V. A. (2022). Ekonomichni obstavyyny formuvannia mizhnarodnoho planu Marshalla z pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Economic circumstances of the formation of the international Marshall Plan for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(69), pp. 131-140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140) [in Ukrainian].
15. Nastoiashcha, V. Zernovi kompleks v Ukraini v konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [The grain complex in Ukraine in the context of ensuring food security]. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/84825360> [in Ukrainian].
16. Naumenko, A. O. (2019). Derzhavne rehuliuвання ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [State regulation of the agro-industrial complex of Ukraine]. Retrieved from [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4\\_2019/19.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/19.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/17> [in Ukrainian].
17. Kovalenko, V. O. (2023). Pravove zabezpechennia vyrobnytstva, zberihannia ta realizatsii zerna v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Legal support for the production, storage and sale of grain in the conditions of martial law in Ukraine]. *Problemy tsyvilnoho ta hospodarskoho prava – Problems of civil and economic law*, 1, pp. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.27> [in Ukrainian].
18. Chebotarov, V. A. (2011). Derzhavna rehuliatorna polityka innovatsiinoi strukturnoi transformatsii kharchovoi ta pererobnoi promyslovosti [State regulatory policy of innovative structural transformation of the food and processing industry]. Luhansk, DZ 'Luhansk Taras Shevchenko National University [in Ukrainian].



19. Svitoyi, O. M. (2022). Vazhlyvist zastosuvannya katehorii «dodana vartist» v upravlinni pidpriemstvom [The importance of applying the category "added value" in enterprise management]. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2022.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022.pdf) [in Ukrainian].
20. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Holovne upravlinnia statystyky u Poltavskii oblasti [Main Department of Statistics in Poltava Region]. Retrieved from <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
22. Pidsumky roku viiny: yak zminylasia struktura posiviv, osnovni vyklyky ta vysnovky [Results of the year of war: how the crop structure changed, the main challenges and conclusions]. Retrieved from <https://www.growthow.in.ua/pidsumky-roku-viiny-iak-zminylasia-struktura-posiviv-osnovni-vyklyky-ta-vysnovky/> [in Ukrainian].
23. Sivba ozumykh v umovakh viiny pid urozhai 2023 roku: choho ochikuvaty? [Sowing winter crops in conditions of war for the harvest of 2023: what to expect?]. *APK Inform*. Retrieved from <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1529551> [in Ukrainian].
24. Zupynyty viinu abo khocha b usi voienni dii v Chornomu mori [Stop the war or at least all military actions in the Black Sea]. Retrieved from <https://landlord.ua/news/iedyni-sposib-dopravyty-ukrainske-zerno-na-svitovi-rynky-zupynyty-viinu-abo-khochab-usi-viiskovi-dii-v-chornomu-mori-op/> [in Ukrainian].

### Горбатюк Л. М., Чеботарьов Є. В. Вихідні засади державного регулювання повоєнного розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів

В статті започатковано розгляд проблеми розробки регіональних програм державного регулювання розвитку агропродовольчої сфери регіонів країни в умовах повоєнного соціально-економічного відновлення України. Проводиться ретроспективна оцінка Національного плану відновлення України, представленого урядом міжнародній спільноті на конференції в швейцарському Лугано в липні 2022 р. з визначенням головних прогалин даного Національного плану. Проаналізовано зміст законодавчих і нормативних актів з регулювання агропродовольчої сфери країни у частині забезпечення продовольчої безпеки, забезпечення якості харчових продуктів і встановлення порядку відносин держави з власниками сільськогосподарських земель в умовах російсько-української війни. На прикладі Полтавської області наведено сутність методичних аспектів пропонованого підходу з розробки регіональних програм державного регулювання розвитку агропродовольчої сфери на повоєнному етапі. У принциповому плані розроблено загальний інтеграл оцінювання економічних втрат агропродовольчої сфери регіонів внаслідок війни, який виступає як перший етап розробки відмічених регіональних програм, з виокремленням таких видів втрат: зруйновані об'єкти житлово-комунальної сфери сільських територій; зруйновані об'єкти виробничої інфраструктури та зрошувальних систем; площі земель сільськогосподарського призначення, які потребують відновлення; площі садів, виноградників та ягідників, пошкоджених внаслідок війни; площі лісів, пошкоджених внаслідок війни; площі водойм, узбережжя тощо, пошкоджених внаслідок війни. Висунуто наскрізний підхід щодо безпосередньої розробки регіональних програм державного регулювання розвитку агропродовольчої сфери регіонів на етапі повоєнного відновлення України, котрий охоплює: концептуальні засади, принципи та регуляторні режими. У принциповому плані висунуто пропозиції щодо методичного супроводу реалізації пропонованого підходу.

*Ключові слова:* російсько-українська війна, відновлення України, регіон, агропродовольча сфера, регіональна програма державного регулювання розвитку агропродовольчої сфери регіонів на етапі повоєнного відновлення України.

### Horbatiuk L., Chebotarov Ie. Basic Principles of State Regulation of the Post-war Development of Regional Agro-food Subcomplexes

The article begins consideration of the problem of elaborating regional programs of state regulation of the development of the agro-food sector in the regions of the country in the conditions of the post-war socio-economic recovery of Ukraine. A retrospective assessment of the National Recovery Plan of Ukraine, presented by the government to the international community at a conference in Lugano, Switzerland in July 2022, is being conducted with the identification of the main gaps in this National Plan. The content of legislative and normative acts on the regulation of the country's agro-food sector in terms of ensuring food safety, ensuring the quality of food products and establishing the order of relations between the state and the owners of agricultural land in the conditions of the Russian-Ukrainian war is analyzed. The essence of methodological aspects of the proposed approach to the elaboration of regional programs of state regulation of the development of the agro-food sector at the post-war stage is given on the example of the Poltava region. In principle, a general integral of the evaluation of the economic losses of the agro-food sector of the regions as a result of the war has been developed, which acts as the first stage of the development of the marked regional programs, with the following types of losses highlighted: destroyed objects of the residential and communal sphere of rural areas; destroyed objects of production infrastructure and irrigation systems; areas of agricultural land that need to be restored; areas of gardens, vineyards and berry orchards damaged as a result of the war; areas of forests damaged as a result of the war; areas of reservoirs, coasts, etc., damaged as a result of the war. An end-to-end approach to the direct development of regional programs of state regulation of the development of the agro-food sector in the regions at the stage of post-war recovery of Ukraine is put forward, which covers: conceptual principles, principles and regulatory regimes. In principle, proposals have been put forward for methodical support for the implementation of the proposed approach.

*Keywords:* Russian-Ukrainian war, recovery of Ukraine, region, agro-food sphere, regional program of state regulation of development of the agro-food sphere of regions at the stage of post-war recovery of Ukraine.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 09.03.2023

# ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-106-115](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-106-115)

УДК 338:33.021.8+323(477)

**М. Г. Білопольський,**  
*доктор економічних наук, професор,  
1-й Віце-президент  
Академії економічних наук України, м. Київ*

## УКРАЇНА – ВЧОРА, СЬОГОДНІ ТА НА ШЛЯХУ ДО ВІДРОДЖЕННЯ<sup>1</sup>

*Бійтеся данайців, дари, що приносять!  
Вергілій*

Шановні колеги, друзі, студенти та всі слухачі та читачі! Моя вдячність вам за те, що зацікавленість долею нашої України змушує задуматися про перспективи того вільного майбутнього, що є воістину актуальним для кожного українця!

Час для України, воістину, доленосний: чи, перемігши, прогнавши агресора, ми розвиватимемося, чи доля країни – жалюгідне існування.

Почнемо з початку утворення країни з 1991 року. Україна здобула незалежність. Усі від малого до великого у своєму багатонаціональному єдиному пориві тріумфують у країні, радіють, тріумфують: ми вільні і самі тепер будуватимемо державу так, як захочемо.

На цій хвилі в Україні до влади приходять ринковики. Не маючи досвіду управління державними структурами, не маючи ні плану, ні програм розвитку країни, вони почали будівництво «НОВОГО» з великим ентузіазмом. Тут зазначу, що серед цих державників виявилось ох, як чимало нечистих на руку і непорядних, так званих, активістів, чие бажання дорватися до влади, розбагатіти будь-яким способом, не гребуючи нічим, перевищило всі мислимі та немислимі кордони.

Почали створюватися політичні партії. Їх кількість перевищила - триста, що здебільшого були ринкового штибу і без програм розвитку держави. Жага влади була превалюючою в багатьох із цих політичних новоутворень, але ні лідируючої партії і, тим більше, гідного лідера в країні не виявилось. Як підсумок, в Україні сформувалася така ринкова ідеологія, що в силу головної ідеї стало вважатися, що приватна власність ефективніша за державну. А, як наслідок цього, швидко увійшла в життя ідея – швидше передати загальнодержавну власність, частіше – нечисті, приватні руки. Це і стало основою реформування країни, що й призвело до роздербанення, розтягування загальнонародної власності.

Тепер назріла дуже серйозна проблема – яку форму правління, а про те й власності обрати. Соціалізм – набрид! Капіталізм – успішно очорняли, паскудили. Озираючись на Європу, почали користуватись модою: ліберальна демократія, ринкова економіка. Хоча насправді все це нам було невідомо. Так, власне від капіталістичної форми розвитку суспільства це нічим і не відрізнялося. І начебто ринкова економіка дуже проста і ясна простому обивателю. Та й придумана це форма економічного розвитку триста років тому Адамом Смітом. Сиди собі на ринку, торгуй, а невидима рука всемогутнього ринку сама все зробить за тебе. До речі, за тридцять років я намагався знайти, побачити цю ринкову руку, але весь час натикався на корупційні руки.

Але коли українці, частіше мовчки, погоджувалися на ринкову економіку, вони не могли навіть подумати, навіть припустити, що це призведе країну до катастрофічного розвитку. І окрім, як диверсією проти України, ринкових реформ 90-х, я й назвати не можу.

Україна, яка мала 5-те місце в Європі у плані промислового та сільськогосподарського потенціалу, перетворилася на відсталу сільськогосподарську країну на рівні африканських держав. В Україні з 3,5 мільйонів підприємств-товаровиробників припинять свою діяльність і буде закрито 3 мільйони. Без роботи на батьківщині, величезна армія працездатного населення змушена шукати роботу за кордоном. Так залишило країну понад 10 мільйонів заробітчан; 60% населення – за межею бідності. І можна ще довго перераховувати, до чого спричинила така ринкова реформа в Україні. Власне, ви це самі бачите, і знаєте.

Повинен відзначити, що Китаю, коли ще понад 30 років тому там почали піднімати економіку на вищий рівень, Захід також запропонував перейти на ринкову економіку. Але їхній (колишній) Президент і генеральний секретар КПК відповів, що якщо вони

<sup>1</sup> Текст подано в авторській редакції.

підуть таким шляхом, то 150 мільйонів китайців-заробітчани опиняться в Європі.

Так, китайці виявилися далекогляднішими за нас, українців. Вони не стали сліпо переймати досвід країн, відмовилися від допомоги і порад і пішли своїм шляхом – шляхом розвитку за рахунок внутрішніх ресурсів. І, спираючись, використовуючи потенціал народних мас, створили свою успішну державу.

Україна ж пішла деградаційним шляхом розвитку. А по суті, країна, здобувши самостійність, взагалі ніякої концепції розвитку не мала. Президент Л. Д. Кучма все питав, але навіть незрозуміло до кого звертався: скажіть, люди добрі, що ви хочете, і я вам побудую. А наука, всі її спеціальності, навіть не намагалася пропонувати будь-яку форму щодо суспільно-економічної формації на майбутній розвиток країни. Все йшло само собою, стихійно. Кожен усе, що хотів, те творив. Повна махновщина та лібертаріанство.

Але повернемося на початок. Здобувши незалежність, ми щиро задружили, особливо з Європою. Будь-яка дружба, коли вона справжня, супроводжується взаємодопомогою, щирістю, відкритістю і навіть любов'ю, особливо коли це стосується спільного розвитку.

Україна якось одразу сподобалася Європі та Заходу. Любов і дружба виявилися взаємними і ми потяглися один до одного. Європа порекомендувала і навіть наполягала, щоб Україна обрала саме ринковий шлях розвитку і стала активно допомагати нам. Україна, українці повірили, що така дружба і допомога приведуть до процвітання країни.

Але про запровадження ринкової економіки поговоримо пізніше. Зараз хочу поговорити про інтеграційні процеси з Європою. Так, де-юре, на жаль, ми ще не в Європі. Тобто документи не підписані ні до Союзу, ні до НАТО, але де-факто ми вже 30 років у Європі, а Європа – в Україні. Але якщо уважно вдивитись у нашу дружбу, то дуже важко оцінити, хто більше де: Європа в Україні чи Україна в Європі.

Україна європейські держави прийняла як рідних та європейці стали освоювати нашу країну. Зважаючи на дружні взаємовідносини з європейцями, їм багато було дозволено. Інакше кажучи: друзі все можна. Наприклад, Україна відкрила всім європейським країнам свій внутрішній ринок для ввезення всіх видів товарів. Як зручно, як добре – товар на своєму ринку європейської країни не реалізується як застарілий, як неходовий, а тут, в Україні його можна збути. Дякую європейцям: в Україні швидко стало достаток промислових та продовольчих товарів. А ми – стали закривати свої підприємства-товаровиробники, щоб ті не конкурували з європейськими.

Але виявляється, якщо в країні з'являється понад 14% імпортованих товарів, то деградує і промисловість, і держава. В Україні ніщо не перешкоджає та не обмежує імпорт. Захищати свого товаровироб-

ника нема кому. Як результат, у нас зараз до 90% імпортованих товарів як промислових, так і продовольчих.

Крім того, уряд країни добре продумав, як допомогти європейцям знайти хорошу грошову роботу в Україні. І нам стали «постачати» менеджерів – професіоналів високої кваліфікації. Але вони виявилися фахівцями середнього та низького штибу. Так, наприклад, бажаючи підняти медицину до європейського рівня, міністром охорони здоров'я нам запропонували санітарку Супрун із середньою медичною освітою. Українські медики – доктори наук, професори, академіки, відомі вчені світового масштабу – були шоковані. Але що поробиш – ось така вона, ця допомога нашим друзям.

Так, вона пропрацювала на цій посаді кілька років і, на щастя, не встигла погробити медицину в Україні, але – добре запакувалася і, ні за що не відповідаючи, поїхала за кордон.

Деканоїдзе теж «допомогла» нам у плані вдосконалення роботи поліції.

Але найбільше іноземцям сподобалося працювати в наглядових радах при українських підприємствах, практично, нічого не роблячи, але при зарплаті вище, ніж у закордонних компаніях. І хоча в обов'язки спостерігача багато чого записано, включаючи і те головне, що стосується протистояння корупції, як показало життя – вони, ці професіонали-спостерігачі, не просто не боролися, але очолювали корупційні дії та пов'язані з цим фінансові потоки.

Українці, особливо багатий прошарок, теж взяли в цьому участь, почавши активно допомагати закордонним банкам, зберігаючи своє «чесно зароблене», так би мовити, «нажите непосильною працею» лише у цих банках.

Але найбільшу допомогу Україна надає Заходу, посилаючи своїх синів та дочок – понад 10 мільйонів талановитих, висококваліфікованих, працьовитих молодих людей – піднімати економіку та множити ВВП європейських та інших держав. І, як кажуть, чого не зробиш заради друзів. Нехай ці країни розвиваються, хоч і нам для свого розвитку ох як стали б у нагоді ці трудові руки. Але для нас дружба насамперед. Готові навіть дітей своїх віддати, аби допомогти друзям.

І ось настав найважчий, найтрагічніший період для України. Ворог виявився поряд. Сусід. Росія, з народом якої ми жили сотні років у дружбі та злагоді, але яка виявилася підступним ворогом, ворогом без попередження тим, хто вторгся в нашу країну. Європа та Захід одразу виявилися поруч, як справжні друзі. Дали гроші та зброю. З нашого боку: дякую друзям. Вони розуміють, що якщо Путін переможе, Росія вдвічі стане сильнішою та багатшою, об'єднавшись з Україною. А разом підтвердиться те, що російська армія є другою у світі. Зрозуміло й те, що Путіну буде відкрито простір для інших завоювань, можливо, й європейських земель. І тут українці вчинили як справжні друзі – ціною свого життя

перегородили шлях завойовнику до Європи. А Путін, розв'язавши війну проти України, набуває іміджу негативного керівника-диктатора нарівні з фашистом номер 1 – Гітлером.

Шановні колеги, перераховано головне з того, що зробила Україна для Європи та Заходу загалом. А ось що зробила вона для нас, народу, треба подумати.

Шановні слухачі та читачі, це лише вступ перед тим, як розпочати глибоке обґрунтування того, як і чому Україна перейшла на деградаційний шлях щодо економічного розвитку. І тут хотілося б розпочати здалеку, коли лише розвалилася велика держава під назвою Союз Радянських Соціалістичних Республік (СРСР). Почати та показати, як шляхом маніпуляцій, пропаганди, підтасовування фактів та агітації можна завоювати найбільшу, сильну та успішну державу.

СРСР, особливо у 2-й половині 20-го століття був другою державою у світі з великою економікою після США, з найбільшим промисловим та військово-промисловим потенціалом. Але склалося так, що вони стали ворогувати між собою за першість у світі. А політично це було протистоянням між соціалістичною та капіталістичною системами.

Так, Україна виграє війну із Росією. Занадто потужна, всебічна підтримка багатьох країн світу. Після війни Україна стане сильною державою. Росія, як величезний уламок колись могутньої держави розвалиться на кілька самостійних країн.

Але повернемося до того, як вдалося розвалити могутню державу – СРСР.

Невдоволення народу викликали низька заробітна плата та найбідніший асортимент товарів у магазинах. А генеральний секретар КПРС, а потім Президент країни М. Горбачов, який прийшов до влади, не зміг забезпечити достаток товарів у магазинах і підвищення зарплати народу. У результаті 1991 року у Москві виник урядовий переворот і до влади прийшов Єльцин. А союзні республіки СРСР скористалися нагодою і оголосили себе незалежними.

Чи була можливість у Горбачова створити достаток товарів та підвищити зарплату народу. Да була! СРСР до 1985 року, коли прийшов Горбачов до влади, мала вже 850 мільярдів доларів, отриманих за газ, нафту, вугілля, ліс від європейських та інших країн.

У цих країнах з 1975 року вибухнула енергетична криза. Горбачов замість того, щоб вирішувати кризову ситуацію у своїй країні, захопився і зайнявся міжнародними проблемами. Він став мало не у всіх країнах світу створювати комуністичні партії та допомагати слабозвиненим країнам впроваджувати соціалізм. У багатьох іноземних державах було організовано комуністичні партії – США, Англії, Франції, Кубі, В'єтнамі та інших. У СРСР комуністи дуже пишалися цим і навіть змушували у школах,

інститутах дітей запам'ятовувати – яких країнах які генеральні секретарі очолюють компартії.

Витрати на утримання цих зарубіжних компартій були чималі і йшли з СРСР. Щорічно витрачалося 200 мільярдів доларів на підтримку компартій та їхніх керівників у всьому світі. А в результаті з'ясувалося, що всі ці компартії виявились фейковими. І після розвалу СРСР багато країн світу так і не віддали борги. А загальний борг становив 380 мільярдів доларів.

Горбачов ліквідував Варшавський договір на протистояння США та країнам Європи. Було знято напруженість між країнами. Але навіть країни Європи стали ще більше цікавитися розвитком окремих республік колишнього СРСР. Не залишилася поза увагою й Україна.

Що являла собою Україна, пішовши в самостійне плавання? За промисловим, економічним, військово-промисловим потенціалом та іншими показниками вона була 5-ою країною світу та Європи. Більше того, Україна є 5-ою країною світу та за природно-сировинними ресурсами. Україна:

- володіє 35% чорноземів у світі;
- розташована на дуже зручних та вигідних морських, залізничних, шосейних магістралях;
- інтелектуальний потенціал людських ресурсів відповідав найвищим вимогам високорозвинених країн світу.

Кількість підприємств виробничо-господарського призначення становило понад 3,5 мільйонів, 80% з яких – це переважно промислові підприємства.

Основою промисловості було машинобудування – 54%. А основою машинобудування було верстатобудування – 15 заводів. Також:

- 8 великих металургійних заводів;
- 18 машинобудівних заводів;
- 5 суднобудівних та ремонтних заводів;
- 320 унікальних шахт;
- ракетобудівні заводи ПВДЕНМАШ, АЗОВ-МАШ;
- два машинобудівні заводи в Краматорську;
- сотні тисяч дрібних та середніх промислових підприємств;

– заводи з переробки сільгосппродукції, включаючи: 125 цукрових заводів; 145 молокопереробних заводів; 125 м'ясокомбінатів.

Легка промисловість також була на висоті. Сотні фабрик з виготовлення тканин, пошиття одягу; майстерні з виготовлення взуття та безліч інших виробництв, продукція яких мала попит не лише в Україні, а й вирушала на експорт.

Україна 1991 року видобувала 85 мільярдів кубометрів газу, а зараз 14 млрд м<sup>3</sup>. Нафтою себе забезпечувала на 35%. Країна видобувала мільйони тонн залізної та марганцевої руди. Здійснювався видобуток доломітових, каолінових руд. Україна має великі запаси урану, титану, плутонію. Є запаси зо-

лота, ртуті, бурштину. Коротше, майже вся таблиця Менделєєва в Україні.

Військово-промисловий комплекс на 1991 рік за силою та потужністю також на 5-му місці в Європі. Україна була третьою ядерною державою у світі. Випускала найпотужніші ядерні ракети. Ракетний комплекс «РС-20А» [за класифікацією НАТО «Satan» (сатана)].

Українськими вченими та інженерами сконструйовано протиповітряний комплекс «Кольчуга». Півсотні їх могли б повністю закрити небо над Україною, і ні літаки, ні ракети не змогли б вражати територію країни.

Випускали найкращі та найбільші літаки у світі – АН-и. Виробляли гелікоптери «МОТОРСИЧ» на рівні світових стандартів. Будували сучасні морські кораблі, ракетноносці, літаконосці. В Україні було 2 танкові заводи. Один лише Харківський випускав 1000 танків на рік потужних та сучасних. Випускали їх на протязі 20 років і всі вони йшли на експорт. Країна отримувала валюту.

Крім того, в Україні було кілька патронних, снарядних та мінних заводів, а також заводи з випуску пістолетів, автоматів та іншої військової техніки.

Якби все це, перераховане тут, пішло на зміцнення військової могутності країни, чи пішов би вийною Путін на Україну? Навряд чи!

Коли 25-річний студент ознайомиться з цією інформацією, він може поставити резонне питання: а куди поділася ця неймовірна міць країни за такий короткий час? Адже на початок військових дій із цього всього не було практично нічого в Україні.

Так, зараз залишається тільки докоряти і питати наших реформаторів-риночників – куди все поділося.

Зараз Україна справляє враження, особливо для молодих українців, як слабка, безперспективна країна, яка повністю залежить від закордонних покровителів, західної техніки та імпортованих товарів.

Слід зазначити, що коли знищували військово-промисловий комплекс України, то українські та закордонні політики переконували нас, що такий потужний військовий потенціал Україні не потрібний. Запевняли, що на нас ніхто не має наміру нападати, тим більше Росія. Але ж на Німеччину, Францію, Англію теж ніхто не збирається нападати, але вони свій військово-промисловий потенціал тримають на високому технічному рівні і ні на які агітації не піддаються.

Виникла проблема з її питаннями: хто винний і що робити; куди вся ця міць і достаток поділося і лише за 30 років. Слід докладніше розглянути проблему.

Здобувши незалежність, як уже було зазначено, народ тріумфував. Усі раділи такому щастю. Але постало питання, не лише перед народом, а й урядом – яким шляхом розвиватиметься країна? Соціалізм, чи перейти на капіталістичний шлях розвитку? Зви-

чайно, не обійшлося без зарубіжних порадників і обрари – ринковий шлях розвитку. Це щось середнє, як ми казали, між капіталізмом та соціалізмом. Саме Адам Сміт ще 300 років тому підказав, як Україні треба розвиватись. Тобто, ні уряд країни, ні вчені не могли підказати до якого шляху повинна розвиватись держава. І вибрали найпростіший. Адже, перейшовши на ринковий шлях розвитку, як вказував Сміт, особливо думати не треба – «невидима рука» все розставить на місця», а тому треба основну увагу приділити економіці та ринку. Цьому нас почали навчати і численні західноєвропейські консультанти та радники, яких з'явилося чимало в урядових структурах. І посилено стала насаджуватися ідея, що приватна економіка ефективніша за державну і треба передати загальнодержавну власність в приватні руки.

Ціла низка українських вчених доводила, що ефективність роботи підприємств залежить не від форми власності, а від менеджменту. Тобто, як ви зможете професійно та ефективно керувати підприємством. Але вчених ніхто не слухав, оскільки закордонні радники та консультанти наполягали на тому, що чим швидше здійсниться передача підприємств у приватні руки, тим швидше та успішніше розвиватиметься Україна. І в країні терміново почали впроваджувати ринкові реформи зі своїми ринковим свавіллям і грабежом.

Мене теж підключили до цієї, погано дослідженої вченими, загальнодержавної проблеми. У 1989 році я був обраний Головою Ради орендарів та підприємців області, пізніше – головою асоціації платників податків області. Крім того, я, як сертифікований аудитор, створив свою аудиторську фірму із вісьмома бухгалтерами-професіоналами.

Потрібно відверто сказати – ніхто не знав, що треба робити і як будувати цей ринок. Але керівництво країни та закордонні радники були впевнені та наполягали, що чим швидше передамо загальнонародну власність (основні фонди) у приватні руки, тим швидше та успішніше запрацює країна.

Ніхто не знав: кому треба передавати, скільки передавати та в якій формі. Слід зазначити, що в Україні наприкінці 80-х перед розвалом Союзу дуже загострилася кримінальна обстановка. У країні в ці роки з'явилися «злодії в законі» і нібито до півтори сотні різних кримінальних структур. Тому, за потурання влади, кримінальні структури стали «кришувати» великі підприємства, магазини та інші організації, що успішно працюють. І по суті бандитські структури стали панувати у країні. Наприклад: до успішно працюючого магазину «Ягідка» до мого приятеля до кінця робочого дня прийшли три бандити і зажадали 15 тисяч доларів. Він відмовився давати гроші. Але після знущань та побиття – подітися нікуди – віддав. Вони змусили його платити щомісяця по 5 тисяч доларів, інакше вони його вб'ють чи зроблять аварію для дітей, дружини, рідних.

Почалася приватизація магазинів, великих, середніх підприємств, різних громадських будівель та ін.

Природно, було створено комітет із приватизації при Кабміні та обласних центрах.

Що являла собою процедура приватизації. Створювалася комісія: представник комітету з приватизації, оцінювач та представник аудиторської фірми. Я, як ліцензований аудитор, член президії Аудиторської палати в м. Київ, брав участь у приватизації понад 150 підприємств, що приватизуються.

Як здійснювалася оцінка об'єктів, що приватизуються! По кожному об'єкту визначався знос, потім оцінювач визначав зовнішній стан об'єкта і встановлював ціну. Ми як члени комісії погоджувалися чи не погоджувалися, але консенсус (згоду) знаходили.

Що можна сказати про цю приватизацію. Це несправедливе та узаконене розкрадання загальнонародної форми власності, яка десятиліттями у найважливіших умовах створюється українським народом.

Слід зазначити, що 80% загальнонародної власності дісталось кримінальним структурам та 20% – червоним директорам та колишнім партійним працівникам.

Пишу тому, що я знаю це на власному прикладі. Нашій комісії кримінальні структури багато разів загрожували, зокрема й убивствами, якщо ціна не буде такою, як вимагають вони.

З'являлися бандитські угруповання у кожному місті та по регіонах. Кожен «пахан» намагався придбати найзачливіші та найприбутковіші підприємства. Розбирання – вбивства, погрози, шантаж. Багато вбивали, калічили, погрожували підприємцям та їхнім родинам.

Слід сказати про приватизацію, розумно названу у народі – прихватацією. Народ повірив уряду. Пояснення було просте. Людині, працівнику підприємства, видають ваучер, який згодом стає акцією підприємства. Підприємство працює і як акціонеру власнику ваучера виплачуються дивіденди. Здорово – ти не працюєш, а тобі платять гроші. Але багато підприємств так почали працювати, що дивідендів не платили, тому що не було прибутку або платили копійки. І народ зрозумів, що його безсовісно обдурили.

Але найголовніше, катастрофічно виявилось те, що підприємства потрапили до рук кримінальних структур, не фахівців та й просто випадкових людей. Не маючи досвіду управління підприємствами, вони почали масово закривати їх. Я, як Голова Спілки орендарів та підприємців області, бачив, як сотнями закриваються підприємства. При цьому обладнання йшло на продаж за безцінь. А верстати, ще в хорошому стані, різали та здавали на металобрухт, а самі господарі виїжджали за кордон.

Я був шокований тим, що діється в країні. Як Голова Спілки орендарів та підприємців області я писав Президенту країни Л. Кравчуку, звертався до губернатора області, до правоохоронних органів,

до СБУ. Їхні пояснення скрізь були ті самі, як і пояснення Президента України: так треба, ми повинні передати всі підприємства у приватні руки, а приватник працює ефективніше, ніж держава. Більше того, він, Президент, стверджував, що скоро всі побачать розквіт економіки, як тільки всю державну власність буде передано до приватних рук. Я вже тоді зрозумів, що це є справжня диверсія.

Наведу лише кілька кричучих прикладів несправедливості. Об'єкт оцінюється за залишковою вартістю зносу. Комісія може погодитися, але якщо об'єкт у хорошому стані, ціну можуть збільшити, якщо у поганому – знизити. Я не пам'ятаю, щоб будь-коли була збільшена ціна об'єкта. Крім того, у договорі вказувалося, як господар має експлуатувати об'єкт, підприємство, яке передається йому у власність. У жодному разі власник не повинен закривати підприємство, скорочувати персонал, а навпаки, повинен розширювати виробництво, купувати нове обладнання, збільшувати та розширювати випуск продукції, підвищувати продуктивність праці, і взагалі все має бути на рівні світових стандартів. Якщо господар протягом року цього не робитиме, держава може забрати це підприємство без повернення вартості купівлі. Але на практиці не було такого випадку, щоб держава в когось забрала підприємство.

Ось кричущі приклади за Президента Л. Кравчука.

Приватизувалися кораблі Одеського морського пароплавства. А це – 146 кораблів усіх видів, загальною вартістю – 8 мільярдів доларів. Через рік пароплавство закрили та кораблі порізали на металобрухт. Частина продали. Втратили роботу 48 тисяч моряків та співробітників.

2003 року приватизували Азовське морське пароплавство – 121 корабель (вантажні, пасажирські, вантажопасажирські) вартістю 5 мільярдів доларів. За рік кораблі порізали на металобрухт, або продали за мізерну ціну. Залишилися без роботи 21 тисяча моряків та співробітників.

Як продавалися кораблі. Наприклад, корабель вартістю 2-3 мільйони доларів продавали за 200-300 тисяч гривень.

Так, до 1991 року Україна вважалася морською державою. Але після реформ країна вже не є такою. Одеське, Азовське пароплавства позакривалися. В інших приморських містах – Херсоні, Миколаєві, Очакові, Бердянську та інших навіть дрібно-тоннажний флот перестав існувати. Залишилися тільки човни та човнярі. Кораблебудівні заводи закриті у Миколаєві, Херсоні та інших містах. Крім того, 47 кораблів Чорноморського флоту, отриманих при розподілі флоту з Росією, також порізано на металобрухт. Та й навіщо нам флот – адже нас захистять західні держави.

Ще приклад. Дніпропетровський хімічний завод з його вартістю основних фондів у 14 мільярдів

доларів продано за 500 тисяч доларів. Залишилися без роботи 21 тисяча робітників.

Інший приклад. Мій друг 20 років керував великим хімічним підприємством – 2 тисячі робітників. Прийшли 3 хлопці спортивної статури з жінкою та оголосили, показуючи документи, що завод вже належить їй і що вона скаже, те й слід робити. Вона, як господиня, навіть не почала дивитися завод, а веліла щомісяця віддавати 100 тисяч гривень готівкою. Директор доводив, що такі гроші неможливо заробити. Вона й слухати не хотіла. В результаті завод так пропрацював півроку і директор розраховувався. Господиня завод закрила, все обладнання порізали на металобрухт, 2 тисячі людей поповнили армію безробітних.

Можна нескінченно наводити приклади збагачення керівних органів країни. Наприклад, обласний прокурор приватизував для себе особисто великий готель за 1400 гривень.

Багато приватизованих підприємств почали закриватися з різних причин. Наприклад, господар не має досвіду керівництва підприємством, яке на той час втратило своїх і постачальників, і споживачів продукції його. Власник не знає, що робити, як вчинити. Грошового обігу немає, зарплату нема чим платити. Що йому залишається? Так, підприємство закривається, обладнання здається у металобрухт. Так заробляли чималі гроші та виїжджали за кордон.

Також багато конкурентів з-за кордону купували підприємства, закривали його, різали обладнання на металобрухт, отримували гроші та непогані. Потім – постачали в Україну аналогічну продукцію, яку виробляло це підприємство. Так практично вони усували конкурентів. Особливо цим вирізнялися наші сусіди – росіяни.

Частина підприємств закривалася не одразу. Вони могли опрацювати два-три роки, п'ять років. Але конкурентна закордонна продукція, що ринула з-за кордону, витіснила продукцію цих підприємств, які змушені були закритися.

Усі ці так звані ринкові заходи в країні призвели до катастрофічного закриття своїх українських підприємств.

Як уже було сказано, із 320 шахт працюючих залишилося 47, та й ті на межі закриття. В Україні, особливо в селах, зараз нема чим топити. Як наслідок, відбувається інтенсивна вирубка, не тільки ліси, а й лісопосадок. У школах сільських та селищних змушують дітей, щоб кожен учень узимку приносив по 5 кг. дров для опалення школи. В результаті в Україні за 30 років площа лісових масивів скоротилася із 16% території до 9%.

Газовидобуток також у занедбаному стані. Як уже зазначено, видобуток скоротився з 85 млрд м<sup>3</sup> до 14 млрд м<sup>3</sup>.

Так, війна завдає величезної шкоди країні. Зруйновано або пошкоджено тисячі житлових будівель та промислових підприємств. Але найважча, непоправна втрата - це людські життя як військових,

так і цивільного населення. І якщо будівлі та споруди можна відбудувати, відновити, то втрати рідних та близьких людей не відновиш. А цей тягар душі людської не може не позначитися на морально-психічному кліматі, у тому числі й щодо розвитку країни.

На жаль, в Україні є ще дуже серйозні проблеми для її майбутнього розвитку. Це катастрофічний знос основних фондів. Загальний знос основних фондів: будівель, споруд, транспорту, особливо залізничного, електричних мереж, мостів та інше оцінюється від 60 до 100%. За роки незалежності усі президенти та уряди не звертали уваги на цю проблему. Так, наприклад, житлово-комунальне господарство країни практично зношене в межах 60-100%. А житловий фонд будівель та споруд потребує 60% ремонту, а 40% із цього – термінового капітального ремонту. У самому Києві близько 1000 будинків перебувають в аварійному стані, плюс у кожному обласному центрі від 200 до 300 вимагають термінового капітального ремонту.

У жахливому стані у всіх містах знаходяться водопровідно-каналізаційні системи. Зношування труб становить 80-100%. У всіх містах країни трубопроводи та санітарно-очисні споруди потребують термінової заміни. Переамортизація цих систем здійснювалася кілька разів.

Приклади: Бортницька очисна споруда (м. Київ) вимагала заміни ще 20 років тому. Міст Патона (м. Київ) перебуває в аварійному стані. Можна продовжувати наводити численні приклади зносу основних фондів у всіх містах країни.

Усі види транспорту також потребують поновлення. Особливо – залізничний. Зношування шляхів становить понад 50%, а рухомий транспорт (вагони вантажні та пасажирські) зношені від 80% до 100%; тепловози, електровози – на 100%. І це, не кажучи вже про те, що потребують термінового капітального ремонту, мости і шосейні, і залізничні.

Енергетична система перебуває у важкому стані. Війною зруйновано багато енергетичних об'єктів. Але крім цього, знос енергетичних об'єктів (гідро-тепло-атомних електростанцій), транспортне господарство, турбіни, ЛЕП високовольтні та місцевого значення зношені на 60-100%. Наприклад: із 15 енергоблоків чотирьох атомних електростанцій у робочому стані лише – 5. Високовольтні ЛЕП (їх залізнична складова) зношені на 60%. У зарубіжних країнах забарвлюючи арматуру, продовжують термін служби ЛЕП. В Україні й не думають хоч би це зробити.

Можна навести ще низку прикладів деградації щодо розвитку країни. Але цього достатньо, щоб оцінити ступінь жахливого стану основних фондів країни. Якщо зважити ще й на те, що з України поїхало понад 10 мільйонів населення, то просто туга від такої сумної картини. Бо виїхала з країни переважно молодь, причому – грамотна, розумна, працездатна, перспективна. Адже саме ця молодь і

могла б стати тією могутньою силою, такою необхідною для відновлення України.

Так, дуже шкода, Україна деградує та економічна деградація набирає темпу. Звернемося до статистичних даних щодо розвитку та порівняємо їх із деякими іноземними державами.

За тридцять останніх років:

– у Польщі приріст промислової продукції – 2,5%, ВВП – 4, 2%;

– у Білорусії приріст продукції – 2,6%, ВВП – 3,6%;

– у Росії приріст продукції – 2,1%, ВВП – 3,8%;

– у США приріст продукції – 1,8%, ВВП – 2,5%;

– у Китаї приріст продукції – 14%, ВВП – 21,5%;

– у Молдові приріст продукції – 0,8%, ВВП – 1,4%.

І лише в Україні не було ні зростання продукції, ні збільшення ВВП, а промисловий потенціал та економіка скоротилися на 70%.

Війна усі ці деградаційні процеси посилила. Населення скорочується. Смертність у 2 рази більша, ніж народжуваність. Щороку населення країни скорочується на 350-400 тисяч жителів. З географічної карти України зникли 2,5 тисячі сіл. 60% населення – за межею бідності. Молодь їде за кордон, країна – старіє.

Але найнебезпечніше для країни – це деградація промисловості. Насправді промисловість, як така, у нас остаточно зникла. В уряді немає навіть міністра з промислової політики. Адже будь-яка країна стає багатшою через випуск своєї вітчизняної промислової продукції. Наприклад, високорозвинені країни, щоб випускати продукцію, що відповідає сучасному науково-технічному прогресу, оновлюють свої виробничі фонди кожні 10-15 років. У Японії оновлюють виробничі фонди – кожні 5-6 років. А ми за 60-70 років намагаємося оновити своє виробниче обладнання.

Про деградацію в науці та освіті. Це взагалі одне з найбільш багатостраждальних та найбідніших міністерств. Таке враження, що ні державі, ні уряду це не потрібне. Фінансуються ці напрями у розмірі – менше 1% річного ВВП. Скорочуються школи та інші навчальні заклади. Лабораторна база у школах та ВНЗ 50-річної давності. Суттєво скоротилася і кількість учнів у школах та студентів у ВНЗ. Викладацький склад скоротився майже наполовину. Кількість вчених та наукових співробітників скоротилася у 5 разів. Закрилися тисячі науково-дослідних інститутів та лабораторій, і не лише академічних, а й галузевих та вузівських.

У жодній країні світу немає такого, щоб учений написав статтю, монографію і власним коштом видавав. Всюди витрати несе видавець, обов'язково виплачуючи гонорар. В Україні ж потрібно не лише написати, а й зазнати витрат з видання наукової праці.

Нині століття науково-технічного прогресу і жодна держава неспроможна розвиватися без науки. Саме це є прикладом того, що країна деградує. Скажіть: чи потрібна наука, чи інженер-будівельник, якщо будівля руйнується? Однозначно – ні!

Отже, що зробила ринкова реформа економіки для України:

1. Україна стала країною, що деградує. З високоіндустріальної, високорозвиненої у промисловому та військово-промисловому відношенні перетворилася на слабкорозвинену сільськогосподарську країну.

2. Із 3,5 мільйонів підприємств-товаровиробників залишилося лише 500 тисяч. Під час війни закрилося ще 47 тисяч.

Залишилося 152 великі підприємства. 10-15% – це дрібний та середній бізнес, а решта – одноосібні дрібні майстерні.

3. Понад 10 мільйонів талановитих, високоосвічених працездатних молодих людей знайшли роботу за кордоном. У нашій країні для них немає роботи.

4. Істотно скоротилося населення. Смертність вдвічі більша, ніж народжуваність. Населення країни скорочується на 350-400 тисяч жителів щорічно. Це місто обласного масштабу. 60% населення за межею бідності. 2,5 тисяч українських сіл перестали існувати на карті країни.

5. Для Європи та Заходу загалом країна стала дешевим сировинним придатком.

6. Деградовано всі галузі важкої, військової та легкої промисловості. Деградовано науку та освіту. Ідеології – ні, культура – ринкова, політики, політики – продажні. Тримається якимось на плаву лише торгівля. Це і зрозуміло, адже для риночників – це основна діяльність.

7. В Україні троєвладдя. Влада де-юре та де-факто. Де-юре – це центральна влада та місцеві органи. Де-факто – влада великого українського капіталу та закордонних радників та консультантів. Крім того, у олігархів свої особисті уряди і вони ведуть незалежну політику від центральної влади. А на обласних та районних рівнях господарюють «пахани», які підкорили собі всі місцеві правоохоронні органи, суди та прокуратуру. Україна перетворилася на країну феодалів подібно до Франції 16 століття.

8. Ринкова економіка завдала шкоди більшої, ніж війна з російським агресором.

9. Понад 30 років як риночники при владі, а в країні немає ні грошей, ні перспективи розвитку, лише борги. Понад те, майже дві третини промислових підприємств позакривалися. Армію озброюють, і дякую їм за це, інші держави. Населення поменшало на 10-16 мільйонів. Країна бідна, що деградує.

10. Своєю слабкістю Україна спровокувала Росію на вторгнення.

11. Неприборкана корупція, яка проникла у всі структури влади, починаючи з найвищих і закінчуючи нижчими.



12. Те, що Україна пішла хибним шляхом, показує нинішній стан економіки.

13. Ринкова економіка породила кричущу несправедливість у країні. З одного боку – 2-3% дуже багаті; 7% – середній клас; 90% – бідні та дуже бідні люди.

Уряд країни бачить, що деградаційні процеси наростають і вживає заходів. Так, Прем'єр-міністр Д. Шмигаль попередив майбутніх пенсіонерів, що через 15 років держава не зможе виплачувати пенсії пенсіонерам, оскільки фінансових можливостей у державі не буде.

Те, що Україна пішла деградаційним шляхом розвитку, слід звинувачувати не лише некомпетентне керівництво країни (президентів, Верховну раду, уряди), а й науковців, особливо економістів та суспільствознавців. Які тільки хвалили, прославляли ринкову економіку і не показували негативні боки її.

Ну а що західні друзі, колеги, радники? Вони нас без уваги не залишають. Вони радять Україні залишатися сільськогосподарською країною та підняти цю галузь на високий рівень розвитку. Ну, можна ще й туризмом займатися. Продукцією інших галузей вони обіцяють повністю забезпечити нас.

Але сільське господарство України може забезпечити роботою лише 16 мільйонів осіб, туризм – ще 3 мільйони людей. А де знайти роботу ще 10-15 мільйонів українців. Знову – за кордон у пошуках роботи?! Це дуже серйозна проблема.

Але жити треба і відновлювати Україну треба, хоч це буде нелегко. Деякі емоційні патріоти обіцяють, що ми обов'язково та швидко це зробимо. Але це саме ті й кажуть, хто ніколи нічого не відновлював та не будував. Адже ми Україну на протязі 30-ти років – не будували, а руйнували.

Наприклад: СРСР після 2-ї світової війни відновив довоєнний рівень усіх галузей лише за п'ять років.

Але настав час припинити деградацію України і взятися за розвиток її. Але що для цього треба зробити.

Сумно те, що ми не знаємо - що будувати і як будувати. Позакривалися за період реформ мільйони підприємств, війна ще додала проблем, а як відновлювати виробництво та економіку України – ні розуму, ні грошей немає.

Прикро те, що за період реформ в Україні, коли на щастя не було ні війни, ні природних катаклізмів, а країна стала однією з найбідніших у світі.

Цікаво, що сказали б нам наші діди та прадіди, якби побачили – на що перетворили нашу країну ринковики. Адже вони одразу після вітчизняної війни у найважчих умовах, в основному примітивною технікою (кирка та лопата) збудували потужні підприємства-гіганти у всіх галузях важкої та легкої промисловості. І по суті Україна стала за всіма показниками розвитку нарівні з найпотужнішими та найуспішнішими країнами у світі. А ринковики за

якихось півтора десятки років усе це розбазарили. Предки нам цього не пробачили б, та й нащадки – не пробачать і мають рацію.

І дуже цікаво, чи знайдеться зараз хоч один президент країни, який наважиться б дати об'єктивну оцінку в плані розвитку України за 30 років, починаючи з 1991 року.

Зрозуміло, що за проблему відновлення країни мають взятися уряд та інтелектуальна еліта, і насамперед – вчені.

Що для цього вони мають зробити? Повинна бути передусім розроблена програма післявоєнного відновлення країни. З яких розділів вона має складатися? Це надзвичайні доленосні заходи щодо відновлення країни:

1. Кадри вирішують усе. Потрібно, щоб до влади прийшли фахівці-професіонали. Це – вчені, суспільствознавці (економісти, юристи, соціологи) та фахівці-практики, які мають досвід управління суспільними системами (підприємствами, галузями, регіонами, областями, країною). Крім того, є гостра потреба створити банк менеджерів в Україні. Сюди мають увійти люди, навіть у поважному віці, але мають великий досвід роботи в управлінських структурах (міністерствах та успішно працюючих підприємствах). Саме їхній досвід навіть може бути використаний для відродження країни.

2. На законодавчому рівні ухвалити диктатуру Закону. Тобто – Закон один для всіх від пересічного українця до Президента. Інакше корупція загубить Україну.

3. Скласти 3-річний план порятунку країни, де за основу має бути прийнято – відновлення матеріального виробництва. Необхідно розпочати відновлювати малі та середні підприємства. Великі – поки що нам не під силу. Тим більше, якщо зважити на те, що Президент США Байден сказав, що на відновлення великої промисловості грошей не буде. Про колишню виробничу і військово-виробничу потужності України треба, принаймні – поки що, забути. Щоб відродити ті потужності країни, як були 1991 року, потрібні не роки, а десятиліття.

4. Де взяти гроші? Так, закордонні кредити потрібно використати, якщо дадуть. Україна, у тому числі й за час війни, великі суми заборгувала західним банкам. Тому на великі кредити надія слабка. Отже Україні треба шукати та використовувати свої внутрішні ресурси та резерви. Адже за 30 з лишком років деякі українці, особливо багатий прошарок населення, накопичили чималі гроші, як в українських, так і зарубіжних банках. Деякі українці нагромадили сотні мільярдів доларів. І я не сумніваюся, що вони як патріоти України обов'язково допоможуть у відновленні країни.

5. Потрібно серйозно подумати про підготовку кадрового складу. І насамперед підготувати керівників малих та середніх підприємств. Тому що відродження промисловості в Україні слід розпочати з невеликих підприємств. Гігантські за будови, як уже

зазначено, країні зараз не під силу. За підготовку менеджерів, підприємців малої та середньої ланки мають взятися ВНЗ країни. Має бути створена окрема кафедра підготовки менеджерів підприємницької діяльності з управління середніми та малими підприємствами.

6. По можливості повернути всіх заробітчанин до України. Без молодих грамотних фахівців нам не підняти Україну на найвищий сучасний рівень.

7. Серйозно подумати, як наших демобілізованих героїв використовувати для відновлення Батьківщини, яку вони врятували. Землі вільної в Україні немає, щоби видавати земельні наділи. Землю ринковики переважно продали іноземцям, а місцеві землевласники навряд чи захочуть поділитися. Тому треба, щоб уряд спеціально для них відкривав малі та середні підприємства.

8. Що є головне та основне у розвитку країни. З чого треба починати і в якій послідовності? На першому місці, чи першооснова – це випуск промислової продукції. Потім йде економіка – тобто обмін та розподіл. Це є основою основ. Причому важливо, щоб виробництво постійно розвивалося та вдосконалювалося. А для цього треба, щоб у країні на високому рівні були: освіта, наука, медицина, культура та мораль, тобто вдосконалення людської особистості. Решта, а це політика, партії, ідеологія та інші атрибути необхідно відкинути. Вони лише вносять ворожнечу країні під час передвиборних компаній, а й у розвитку держави.

Але найголовніше сьогодні і майбутнє – це змінити концепцію розвитку. Якщо й надалі дотримуватимемося ринкової економіки, країна приречена. За це має взятися інтелектуальний прошарок населення і насамперед – вчені, юристи, економісти, соціологи та особливо представники фахівців-практиків з великим досвідом управління суспільними системами (директори підприємств, керівники галузей промисловості, мери міст, губернатори тощо). Фактично це має бути мозковий центр України з порядку країни. Мої пропозиції полягають у тому, щоб до управління країною прийшли фахівці, які знають, як працює найскладніша система держави.

Потрібно відмовитися від партійної системи обрання керівників країни. Саме політичні партії скрізь вносять ворожнечу і плутанину, коли борються за лідерство у своїх країнах.

Пропоную в Україні повністю передати українському народу обрання урядових структур. Для цього слід створити Інтелектуальну Асамблею України. До неї мають увійти щонайменше 1000 осіб представників усіх регіонів та областей країни. Це повинні бути саме фахівці: юристи, економісти, соціологи, суспільствознавці та обов'язково люди, які мають практичний досвід управління суспільними системами (промисловими підприємствами, районними, обласними структурами та ін.). Крім того, це мають бути відомі фахівці, які мають пошану та ма-

ють авторитет у своїх колективах, як справжні патріоти України.

Інтелектуальна Асамблея має взяти на себе головну функцію – відбір кандидатів на обрання Президента країни та народних депутатів до Верховної Ради.

За якими критеріями їх обирати? Це має бути прописано у Конституції. Наприклад: кандидат у Президенти має бути спеціалістом і не молодшим 45 років, які мають вищу освіту, науковий ступінь (кандидат, доктор наук), практичний стаж роботи не менше 15 років в управлінській діяльності. Службова характеристика має бути бездоганною і має бути відомою людиною в плані громадської діяльності.

Слід відмовитися від практики обирати випадкових людей (боксерів, футболістів, артистів тощо). Багаторічний досвід майже в усіх країнах показав, що «кухарка» не може керувати країною.

Якщо претендент на президентське крісло відповідає цим вимогам, він може подавати свої документи до Інтелектуальної Асамблеї, яка розглядає їх і робить висновок – прийняти чи відкинути їх. Таким чином, набирається кілька сотень кандидатів на президентське крісло. Асамблея всі документи ретельно розглядає та обирає найкращих з найкращих – припустимо, 20 претендентів, не більше. Їх пропонують українському народу на чергових виборах Президента.

Крім того, Інтелектуальна Асамблея має контролювати обраного Президента протягом 5 років, як він керує країною.

У справжніх умовах, як обрали Президента, він залишається недоторканим, навіть якщо він демонструє жалюгідну бездарність в управлінні країною, або навіть заохочує, а можливо, і замішаний у корупційній діяльності.

Інтелектуальна Асамблея повинна засідати щороку і підбивати підсумки роботи Президента. Вона (Асамблея) робить висновки - залишати його на наступні роки Президентом, або він не справляється зі своїми обов'язками та оголошувати імпичмент.

Таку практику можна застосовувати і за обрання губернаторів, мерів міст і народних депутатів.

При формуванні владних структур Президент країни повинен спиратися не на ринковиків, які зазнали краху, а на патріотичні сили, які ціною свого життя відстояли незалежність країни.

Хотілося б, щоб ця ідея опанувала маси. І чим швидше, тим краще. Давайте разом, хто має будь-які можливості, візьмемося за відродження країни. Для початку, у навчальних та наукових установах (університетах, академічних інститутах Національної академії наук) країни організувати конференції, симпозиуми, дискусії та обговорити проблему розвитку майбутнього країни.

Те, що ринковики збанкрутували своєю системною владою в Україні, це показало життя. Усі 6 президентів приходили до влади по партійних лініях

лише під різними назвами. Але по суті вони були всі ринковики, тобто прихильниками ринкової економіки. А це, як бачимо, призвело до деградації країни. Тобто ринок не сприяв розвитку. Тому треба терміново змінювати концепцію розвитку України.

Серце кров'ю обливається, коли розумієш, у якому сумному становищі є країна. І кому, як не нам і всьому українському народу, доведеться відновлювати Україну. Я маю на увазі вчених, особливо юристів, економістів, суспільствознавців та спеціалістів-практиків, які знають, як працюють громадські системи. Саме вони мають запропонувати нову концепцію розвитку країни.

Реформатори ринковики показали, що вони нічого збудувати не можуть. Торгувати можуть, та й то погано. А країною мають керувати спеціалісти.

Зізнаюся, мене вже понад 5 років дуже хвилює і непокоїть ця проблема. Можна сказати, що це крик

моєї душі. І я знаю, що кожен з вас має душу. І давайте крикнемо всі разом, та так, щоб почуло керівництво країни та припинило деградувати її, а зайнялося відновленням та розвитком України.

Шановні, колеги, друзі, студенти та всі слухачі та читачі, я довго думав написати цю доповідь, чи ні. Чи потрібно її випускати у світ? Вирішив, що треба. Але вам судити, правильно я зробив, чи ні. Мені цікава будь-яка ваша думка. Умовчати або прикрасити фактичний стан у плані розвитку країни, я не маю права. Це ще більше вплине на майбутній розвиток України. Потрібна правда!

Я впевнений, що не тільки мене, а й кожного з вас серйозно турбує майбутнє нашої країни. І якщо ми й далі мовчатимемо, прикрашатимемо катастрофічне становище нашої улюбленої України, ми ще більше посилюємо цю проблему, що може призвести нашу країну до трагічного кінця.

### СЛАВА УКРАЇНІ!

Зі щирою подякою та глибокою повагою до всіх вас  
*Української Вітчизни син та громадянин.*

#### **Білопольський М. Г. Україна – вчора, сьогодні та на шляху до відродження**

Зроблено критичний аналіз та огляд стану економіки України за роки незалежності. Проаналізовано вплив іноземних консультантів та радників. Зроблено висновок про неефективність зроблених політичних рішень. Запропоновано деякі шляхи покращення існуючого стану.

*Ключові слова:* реформа, приватизація, економіка, політика, майбутнє.

#### **Bilopolskyi M. Ukraine – Yesterday, Today and on the Way to Revival**

A critical analysis and review of the state of Ukraine's economy during the years of independence was made. The impact of foreign consultants and advisors is analyzed. A conclusion was made about the ineffectiveness of the political decisions made. Some ways to improve the current state are proposed.

*Keywords:* reform, privatization, economy, politics, future.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 01.03.2023

Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України

Державний заклад  
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

# Економічний вісник Донбасу

## № 1 (71) 2023

Підп. до друку 31.03.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсет.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографічний.  
Обл.-вид. арк. 13,9. Ум. друк. арк. 12,9.  
Наклад 350 прим. Зам. № 1522.  
Ціна вільна.

### *Виготовлювач*

**Відділ інформатизації наукової діяльності  
Інституту економіки промисловості НАН України**  
вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057  
Тел.: (050) 476 55 63  
E-mail: slaval.aenu@gmail.com

### *Надруковано*

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»**  
к. 115, вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014; тел.: (0532) 50-24-81  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3827 від 08.07.2010 р.