



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 9(13) **2025**
Number 9(13)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



№ 9(13) 2025
No. 9(13)

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Бурик З. М., д. держ. упр., проф., Переяслав, Україна

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Козирева О. В., д. е. н., проф., Лондон, Великобританія

Гошовська В. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Шаульська Г. М., д. держ. упр., Київ, Україна

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування:

Бельська Т. В., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Гаврилюк А. М., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Дакал А. В., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Зварич І. Т., д. політ. н., проф., Івано-Франківськ, Україна

Олійник Н. І., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Сичова В. В., д. держ. упр., проф., Харків, Україна

Сурай І. Г., д. держ. упр., проф., Івано-Франківськ, Україна

Дяченко Н. П., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Жук О. І., к. е. н., доц., Івано-Франківськ, Україна

Орел Ю. Л., к. держ. упр., доц., Харків, Україна

Спеціальність C2 Політологія:

Постол О. Є., д. політ. н., доцент, Запоріжжя, Україна

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Буряченко О. В., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Маруховський О. О., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Мельник В. М., к. політ. н., Київ, Україна

Плецан Х. В., к. держ. упр., доц., Київ, Україна

Кампілло Д., Ph.D., Флоренція, Колумбія

Спеціальність C3 Міжнародні відносини:

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Шкурупій О. В., д. е. н., проф., Полтава, Україна

Башлай С. В., к. е. н., доц., Суми, Україна

Кравченко О. П., к. філос. н., доц., Переяслав, Україна

Спеціальність D3 Менеджмент:

Балджи М. Д., д. е. н., проф., Одеса, Україна

Дегтяр О. А., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Македон В. В., д. е. н., проф., Дніпро, Україна

Помаза-Пономаренко А. Л., д. держ. упр., старший дослідник, Харків, Україна

Рік заснування: 2024

Мови видання: українська, англійська

Періодичність: 1 раз на місяць

ISSN 3041-2498 (online)

УДК [351/.354+32](051)

Адреса редакції: Україна, 79000, місто Львів, вул. Угорська, буд. 12, кв. 108

Телефон: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2780 від 26.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05450.

Видання публікує статті з таких спеціальностей:

C2 Політологія;

D4 Публічне управління та адміністрування;

C3 Міжнародні відносини;

D3 Менеджмент.

Журнал включено до **Переліку наукових фахових видань України** та присвоєно категорію «Б» з державного управління і політичних наук (згідно Наказу МОН України від 10.12.2024 р. № 1721), міжнародних відносин та економічних наук (згідно Наказу МОН України від 24.02.2025 р. № 349).

Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI): 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.

Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 18 від 25.09.2025 р.)



Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

© **Автори, 2025**

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Buryk Z., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEFS:

Kozyrieva O., D.Sc. (Econ.), Prof., London, UK

Hoshovska V., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Shaulska H., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Speciality Public Management and Administration:

Bielska T., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Havryliuk A., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Dakal A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zvarych I., D.Sc. (Political Sciences), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Oliinyk N., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Sychova V., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kharkiv, Ukraine

Surai I., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zhuk O., Ph.D. (Econ.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Orel Yu., Ph.D. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Speciality Political Science:

Postol O., D.Sc. (Politic. Sc.), Zaporizhzhia, Ukraine

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buriachenko O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Marukhovskiy O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Melnyk V., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Pletsan K., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Campillo D. F., Ph.D., Florence, Colombia

Speciality International Relations:

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Bashlay S., Ph.D. (Econ.), Sumy, Ukraine

Kravchenko O., Ph.D. (Philos.), Pereiaslav, Ukraine

Speciality Management:

Baldzhy M., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Diegtiar O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Makedon V., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Pomaza-Ponomarenko A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3041-2498 (online)

UDC [351/.354+32](051)

Editorial address: 12, Ugorska Street, Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 2780 of 26.09.2024.

The media identifier is **R40-05450**.

The journal publishes articles in the following specialties:

Political Science;

Public Management and Administration;

International Relations;

Management.

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine and assigned category "B" in Public Administration, Political Science, International Relations, and Economics (according to the Orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1721 of 10.12.2024, and No. 349 of 24.02.2025).

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information.

The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the editorial board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 18 of 25.09.2025)



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

© **Authors, 2025**

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Ольга І. Жук, Наталія В. Гой, Михайло М. Нагорняк</i> ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	1
<i>Юрій Г. Разозін</i> МОДЕЛЮВАННЯ НОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	11
<i>Сергій М. Ткаченко</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	19
<i>Інна І. Нинюк, Наталія Б. Ларіна, Марія А. Нинюк</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	27
<i>Наталія Т. Лужецька</i> АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	36
<i>Олександр О. Салюк-Кравченко</i> ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ: РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	43
<i>Олена В. Шершньова, Віталій Д. Бондар</i> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ІСТОРИЧНИХ ПОСЕЛЕНЬ РІВНЕНЩИНИ: ДО ПОСТАНОВКИ ПИТАННЯ	61
<i>Катерина М. Бліщук</i> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА	70
<i>Тетяна В. Панова</i> КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	79
<i>Наталія І. Олійник, Олександр В. Самолук</i> СОЦІАЛЬНЕ ЖИТЛО ЯК МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА ЖИТЛО	86
<i>Олег Н. Біннатюв</i> ВПЛИВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	98

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

<i>Андрій І. Бузаров</i> СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗМЕНШЕННЯ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ РФ ТА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ПОСТРАДЯНСЬКОГО ПРОСТОРУ	110
---	-----

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

<i>Ірина М. Чістякова, Олександр С. Білоусов, Інна Б. Кривдіна</i> РЕГІОНАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ АЗІЇ, АФРИКИ ТА ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН	125
--	-----

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Яна М. Гончарук, Володимир М. Лещук, Андрій В. Урбанович</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	133
<i>Інна В. Сохань, Максим О. Бевз, Віталій Г. Поповський</i> ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ КРОССЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА В БІЗНЕСІ...142	142
<i>Віктор І. Дуганець, Віталій Л. Пукас, Микола П. Волинкін, Андрій В. Печенюк</i> РОЗВИТОК ІНЖЕНЕРНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «АВТОМОБІЛІ»	150
<i>Петро Я. Калита</i> ДЕРЖАВНА ВЛАДА МАЄ ЗМІНИТИ СВОЄ СТАВЛЕННЯ ДО ДЕРЖАВНИХ СТАНДАРТІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ	159
<i>Олена М. Завадська, Ірина В. Терехова, Галина Є. Меньяйлова</i> БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	173
<i>Володимир В. Худо</i> УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	184
<i>Ірина Ф. Шумілова</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ	193

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Olga Zhuk, Nataliia Hoi, Mykhailo Nagornyak

FINANCIAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE FIELD OF RAILWAY FREIGHT TRANSPORTATION..... 1

Yurii Ragozin

MODELING INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION 11

Serhii Tkachenko

STATE REGULATION OF AGRIBUSINESS UNDER CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION 19

Inna Ninyuk, Nataliia Larina, Mariya Ninyuk

IMPLEMENTATION OF PRINCIPLES OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN FORMING A POSITIVE IMAGE OF A GOVERNMENT BODY 27

Nataliia Luzhetska

ANALYSIS OF THE LEGAL FRAMEWORK FOR THE FUNCTIONING OF THE SOCIAL SERVICES DELIVERY SYSTEM 36

Oleksandr Saliuk-Kravchenko

PROSPECTS FOR ENSURING NATIONAL ENERGY SECURITY: REFORMING PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION MECHANISMS 43

Olena Shershnova, Vitalii Bondar

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IMPLEMENTATION AT THE HISTORICAL SETTLEMENT LEVEL IN RIVNE REGION: FRAMING THE ISSUE 61

Kateryna Blishchuk

EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE ROAD SECTOR..... 70

Tetyana Panova

CONCEPTUAL SUPPORT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT 79

Nataliia Oliinyk, Oleksandr Samoliuk

THE SOCIAL HOUSING AS A MECHANISM OF STATE SUPPORT FOR THE REALIZATION OF THE RIGHT TO HOUSING..... 86

Oleg Binnatov

THE IMPACT OF UNCERTAINTY ON THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE 98

POLITICAL SCIENCE

Andrii Buzarov

UKRAINE'S RESILIENCE AS A CATALYST FOR THE DECLINE OF RUSSIA'S GEOPOLITICAL INFLUENCE AND THE REORIENTATION OF FOREIGN POLICY IN THE POST-SOVIET SPACE..... 110

INTERNATIONAL RELATIONS

Iryna Chystiakova, Oleksandr Bilousov, Inna Kryvdina

REGIONAL ORGANIZATIONS OF ASIA, AFRICA, AND NORTH AMERICA IN THE SYSTEM OF CONTEMPORARY INTERNATIONAL RELATIONS 125

MANAGEMENT

Yana Honcharuk, Volodymyr Leschuk, Andrii Urbanovich

INTEGRATING AN ECOSYSTEM APPROACH INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES..... 133

Inna Sokhan, Maksym Bevez, Vitaly Popovsky

DIGITAL PLATFORMS AS A DRIVER OF CROSS-SECTORAL PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN BUSINESS. 142

Viktor Duhanets, Vitalii Pukas, Mykola Volynkin, Andrii Pecheniuk

ENGINEERING COMPETENCIES DEVELOPMENT: A MANAGEMENT APPROACH TO TEACHING "AUTOMOTIVE ENGINEERING" 150

Petro Kalyta

THE STATE AUTHORITIES MUST REVISE THEIR ATTITUDE TOWARDS NATIONAL MANAGEMENT STANDARDS 159

Olena Zavadzka, Iryna Terekhova, Halyna Mieniyailova

BUSINESS PLANNING OF THE ENTERPRISE'S LOGISTICS ACTIVITIES 173

Volodymyr Khudo

PROJECT MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: INNOVATIVE APPROACHES AND STRATEGIES FOR ENHANCING COMPETITIVENESS 184

Iryna Shumilova

THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZING A PERSONNEL OFFICE 193



Фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень

Ольга І. Жук ^{1*} • Наталія В. Гой ² • Михайло М. Нагорняк ³

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, канд. екон. наук, доцент.

² Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. екон. наук, доцент.

³ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Професор кафедри міжнародних відносин, д-р політ. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: olha.zhuk@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах інтеграції України до європейського транспортного простору та поглиблення економічних трансформацій особливої актуальності набуває проблема вдосконалення фінансового механізму у сфері залізничних вантажних перевезень. Фінансове забезпечення функціонування та розвитку цього сегмента транспортної галузі визначає рівень реалізації державної політики, ефективність логістичних процесів та конкурентоспроможність національної економіки. Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування шляхів удосконалення фінансового механізму з метою підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень. У результаті проведеного дослідження розкрито сутність та структуру фінансового механізму, охарактеризовано його інструменти та функції у транспортній політиці держави. Проаналізовано сучасний стан фінансового забезпечення залізничних вантажних перевезень в Україні з урахуванням даних 2020–2024 рр. Визначено основні проблеми чинної моделі фінансування, зокрема: домінування дотаційного підходу, відсутність стабільного джерела капітальних інвестицій, недостатня участь приватного капіталу та слабка інтеграція з європейськими фінансовими інструментами. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення фінансового механізму, включаючи диверсифікацію джерел фінансування, активізацію державно-приватного партнерства, стимулювання інвестицій та впровадження цифрових технологій у фінансове управління. Зроблено висновок, що модернізація фінансового механізму є ключовою умовою підвищення ефективності залізничного транспорту, забезпечення його сталого розвитку та відповідності європейським стандартам.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державна політика, механізми, залізничні вантажні перевезення, інвестиції, податкова політика, економічна ефективність, фінансовий механізм, соціально-економічний розвиток, сфера залізничних вантажних перевезень, АТ «Укрзалізниця».



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Financial Mechanism for Implementing State Policy in the Field of Railway Freight Transportation

Olga Zhuk ^{1*} • Nataliia Hoi ² • Mykhailo Nagornyak ³

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Head of the Department of Public Management and Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Professor at the Department of International Relations, Doctor of Political Sciences, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: olha.zhuk@pnu.edu.ua

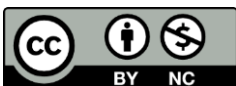
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:
[10.70651/3041-2498/2025.9.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01)

Copyright © 2025
 by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current conditions of Ukraine's integration into the European transport space and deepening economic transformations, the problem of improving the financial mechanism in the field of rail freight transportation is of particular relevance. Financial support for the functioning and development of this segment of the transport industry determines the level of implementation of state policy, the efficiency of logistics processes and the competitiveness of the national economy. The purpose of the article is to provide a theoretical and practical justification for ways to improve the financial mechanism in order to increase the efficiency of the implementation of state policy in the field of rail freight transportation. As a result of the research, the essence and structure of the financial mechanism were revealed, its instruments and functions in the transport policy of the state were characterized. The current state of financial support for rail freight transportation in Ukraine was analyzed, taking into account data for 2020–2024. The main problems of the current financing model were identified, in particular: the dominance of the subsidy approach, the absence of a stable source of capital investment, insufficient participation of private capital and weak integration with European financial instruments. A set of measures to improve the financial mechanism is proposed, including diversification of funding sources, activation of public-private partnerships, stimulation of investments and introduction of digital technologies in financial management. It is concluded that modernization of the financial mechanism is a key condition for increasing the efficiency of railway transport, ensuring its sustainable development and compliance with European standards.

KEYWORDS

state policy, mechanisms, rail freight transportation, rail freight transportation sector, investments, tax policy, economic efficiency, financial mechanism, socio-economic development, the field of rail freight transportation, JSC “Ukrzaliznytsia”.

1. Вступ

У сучасних умовах трансформації транспортної системи України в контексті євроінтеграційного курсу та відновлення економіки після збройного конфлікту особливого значення набуває підвищення ефективності залізничних вантажних перевезень як ключового елемента логістичної інфраструктури держави. Одним із визначальних чинників, що впливають на розвиток даної сфери, є належне функціонування фінансового механізму реалізації державної політики. Проте на практиці спостерігається фрагментарність фінансового забезпечення, недосконалість тарифної політики, слабка інтеграція приватних інвестицій та недостатня прозорість механізмів розподілу фінансових ресурсів.

Наявні диспропорції між стратегічними цілями транспортної політики та фінансовими інструментами їх реалізації зумовлюють необхідність наукового аналізу функціонування фінансового механізму у сфері залізничних вантажних перевезень. Актуальність дослідження посилюється потребою в розробці дієвих підходів до модернізації галузі, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції до європейського транспортного простору. У зв'язку з цим постає проблема вдосконалення фінансового механізму як системи джерел, інструментів і процедур, що забезпечують ефективну реалізацію державної політики в залізничному секторі.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових джерел із проблематики фінансового забезпечення залізничних вантажних перевезень свідчить про наявність низки важливих досліджень, водночас виявляючи значущі прогалини, що потребують подальшого розгляду. У межах українського контексту Крикавський та Стасюк [1] виокремили фінансову безпеку залізничної інфраструктури як критично важливий аспект стабільного функціонування галузі, акцентуючи на дефіцитності державного фінансування та ризиках, пов'язаних із застарілим матеріально-технічним парком. Їхні висновки вказують на гостру необхідність оновлення механізмів фінансового регулювання для зменшення вразливості сектору. У сфері законодавчих реформ Malniev [2] підкреслює поступову трансформацію ринку залізничних перевезень України, спрямовану на лібералізацію та підвищення конкуренції, що, за його оцінками, потенційно здатне поліпшити ефективність управління та залучення інвестицій. Водночас автор наголошує, що успіх реформи залежить від адаптації фінансових моделей до нових ринкових умов, що на сьогодні залишається викликом. На міжнародному рівні García-Ródenas et al. [3] запропонували економіко-екологічну модель тарифікації доступу до залізничної інфраструктури, яка враховує не лише фінансові витрати, а й екологічні впливи. Їхні результати демонструють, що збалансована тарифна політика може стати ефективним інструментом стимулювання інвестицій та зменшення негативного впливу транспорту на довкілля, що є актуальним і для України у контексті євроінтеграції. Martseniuk et al. [4] дослідили напрями інтеграції української залізничної системи до європейської мережі, вказуючи на необхідність модернізації як технічної бази, так і фінансових механізмів. Вони наголосили, що адаптація стандартів та фінансових інструментів до європейських норм суттєво підвищить інвестиційну привабливість галузі і сприятиме довгостроковій стабільності. У контексті прикордонної логістики Prytula et al. [5] виявили, що ефективність транспортної інфраструктури у зоні кордону України та ЄС значною мірою залежить від координації фінансових потоків і розвитку партнерських проектів, що сприяють мінімізації витрат і підвищенню пропускної спроможності. Автори підкреслюють важливість узгодження фінансових та регуляторних підходів для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних маршрутах. Nykyforuk et al. [6] звернули увагу на процеси зближення транспортного сектору України з європейськими стандартами, що є одним із ключових чинників досягнення Цілей сталого розвитку та Зеленого курсу ЄС. Вони встановили, що модернізація фінансових механізмів та їх відповідність екологічним та соціальним критеріям є необхідною умовою успішної інтеграції і стійкого розвитку транспортної галузі. Таким чином, існуючі дослідження надають цінні теоретичні та практичні напрацювання щодо фінансового забезпечення залізничних вантажних перевезень, однак значна частина уваги залишається зосередженою на окремих аспектах – фінансовій безпеці, реформуванні ринку або інтеграції до європейських стандартів. Відсутній комплексний аналіз, що поєднує структурний, інвестиційний і тарифний підходи в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних та

макроекономічних, що і становить основну прогалину, яку покликано заповнити це дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів до вдосконалення фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: проаналізувати сутність та структуру фінансового механізму в контексті реалізації державної політики у транспортній сфері; дослідити сучасний стан фінансового забезпечення залізничних вантажних перевезень в Україні; визначити основні проблеми та обмеження функціонування чинного фінансового механізму; запропонувати напрями вдосконалення фінансового механізму з метою підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплекс якісних та кількісних методів аналізу, що дозволяють всебічно оцінити фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень. Основним матеріалом для аналізу слугували офіційні статистичні дані АТ «Укрзалізниця» за період 2021–2024 рр., державні бюджетні документи, аналітичні звіти Міністерства інфраструктури України, Міністерства фінансів, а також інформація міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ЄІВ) щодо залучення інвестицій. Для формування теоретичної бази використано нормативно-правові акти, наукові публікації з проблем транспортної економіки, фінансового менеджменту та державного регулювання.

Методологічною основою стали системний підхід, аналіз і синтез, а також методи порівняльного аналізу динаміки фінансових показників залізничної галузі. Для оцінки структури фінансового механізму застосовано контент-аналіз нормативних документів і програм розвитку.

5. Результати та обговорення

Фінансовий механізм у контексті реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень являє собою сукупність організаційно-економічних інструментів, важелів, джерел фінансування та процедур, за допомогою яких забезпечується мобілізація, розподіл і використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку галузі. Його функціонування спрямоване на підтримку інфраструктурних проєктів, модернізацію основних фондів, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення фінансової стійкості транспортних підприємств [7].

Структурно фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень є багатокомпонентною системою, що включає ключові елементи, які взаємодіють для забезпечення ефективного управління фінансовими потоками. Основні складові цього механізму подано на рис. 1.

Фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень виконує низку важливих функцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей галузі. Водночас його ефективність безпосередньо залежить від здатності реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати цільове використання ресурсів та підтримувати баланс між державними і приватними інтересами. Систематизацію основних функціональних напрямів та відповідних показників ефективності подано в табл. 1.

В умовах воєнного конфлікту та блокування морських портів залізничні вантажні перевезення стали ключовим компонентом логістичної системи України. Вони відіграють стратегічну роль у забезпеченні як внутрішньої мобільності ресурсів, так і експортного потенціалу, особливо щодо агропромислової продукції, металургії та промислових товарів. З огляду на руйнування портової інфраструктури Чорноморського узбережжя, залізниця взяла на себе критично важливу функцію – вивезення зерна, руди, нафтопродуктів, деревини та будівельних матеріалів через західні прикордонні переходи до країн ЄС.



Рис. 1. Структурні елементи фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничних перевезень

Джерело: власна розробка авторів.

Таблиця 1. Ключові функції фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничних перевезень та критерії його ефективності

Функція фінансового механізму	Зміст функції	Критерії ефективності реалізації
Забезпечення ресурсної бази	Формування достатнього обсягу фінансування для реалізації цілей транспортної політики	Повнота та своєчасність фінансування, частка залучених позабюджетних ресурсів
Регулювання ринку транспортних послуг	Вплив на структуру, доступність та конкуренцію в сегменті вантажоперевезень	Стабільність тарифів, рівень конкуренції, частка приватного сектора в перевезеннях
Стимулювання розвитку інфраструктури	Підтримка модернізації та розширення залізничної інфраструктури	Обсяги капітальних інвестицій, темпи оновлення основних фондів, динаміка інфраструктурних проектів
Зниження фінансових ризиків	Мінімізація ризиків неефективного використання ресурсів та фінансової нестабільності	Прозорість витрат, аудит використання коштів, рівень дефіциту/профіциту бюджету транспортного сектору

Джерело: власна розробка авторів.

У контексті дослідження динаміки розвитку залізничних вантажних перевезень в умовах євроінтеграції України доцільним є аналітичний розгляд основних виробничо-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2021–2024 рр., представлений у табл. 2. Як свідчать наведені дані, загальний обсяг вантажоперевезень за період 2021–2023 рр. зазнав істотного скорочення – з 314,0 млн тонн у 2021 р. до 148,4 млн тонн у 2023 р., що зумовлено насамперед

наслідками повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, втратою контролю над частиною інфраструктури та зменшенням промислової активності в країні. Водночас у 2024 р. зафіксовано ознаки відновлення – обсяг перевезень зріс до 174,9 млн тонн, що може свідчити про адаптацію компанії до умов воєнної економіки та часткову переорієнтацію маршрутів.

Таблиця 2. Основні показники діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень, 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальний обсяг перевезень, млн т	314,0	150,6	148,4	174,9
Частка експорту в загальному обсязі, %	35,7	46,1	48,7	48,4
Доходи від вантажних перевезень, млрд грн.	72,3	54,2	72,8	81,8

Джерело: складено авторами на основі Interfax, 2025 [8]; CFTS, 2023 [9]; CFTS, 2022 [10]; Dmytrienko, 2024 [11].

Як свідчать наведені дані, загальний обсяг вантажоперевезень за період 2021–2023 рр. зазнав істотного скорочення – з 314,0 млн тонн у 2021 р. до 148,4 млн тонн у 2023 р., що зумовлено насамперед наслідками повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, втратою контролю над частиною інфраструктури та зменшенням промислової активності в країні. Водночас у 2024 р. зафіксовано ознаки відновлення – обсяг перевезень зріс до 174,9 млн тонн, що може свідчити про адаптацію компанії до умов воєнної економіки та часткову переорієнтацію маршрутів.

Особливої уваги заслуговує динаміка частки експортних перевезень у структурі загального вантажопотоку. Якщо у 2021 р. вона становила 35,7 %, то вже у 2022 р. зросла до 46,1 %, а в 2023–2024 рр. стабілізувалася на рівні понад 48 %. Це свідчить про зростання значущості експортного напрямку в діяльності АТ «Укрзалізниця» та посилення ролі залізничного транспорту в експортноорієнтованій логістиці, що особливо актуально в умовах блокування морських портів.

У фінансовому вимірі доходи від вантажних перевезень демонструють V-подібну динаміку: після спаду у 2022 р. до 54,2 млрд грн (унаслідок зменшення обсягів перевезень та економічного шоку) у наступні роки зафіксовано суттєве зростання – до 72,8 млрд грн у 2023 р. та 81,8 млрд грн у 2024 р. Це може бути пов'язано як із підвищенням тарифів, так і з оптимізацією операційної діяльності, переорієнтацією на більш рентабельні напрямки та активізацією роботи з міжнародними вантажовідправниками.

У сфері залізничних перевезень ключовим фактором економічної стабільності є державне бюджетне фінансування. Незважаючи на стратегічну значущість, його обсяги коливаються, демонструючи як суттєві зниження, так і тимчасові компенсаторні виплати в умовах гострих викликів. Нижче представлено динаміку фінансування АТ «Укрзалізниця» у 2021–2024 рр.

Таблиця 3. Державне бюджетне фінансування АТ «Укрзалізниця», 2021–2024 рр.

Рік	Виділено з держбюджету, млрд грн	Характеристика
2021	4,5	На модернізацію інфраструктури та закупівлю пасажирських вагонів
2022	10,095	Підтримка у перший рік війни; значне навантаження на логістику
2023	4,179	Зниження майже в 2,4 раза; лише 4,2 млрд грн використано з 5 млрд грн
2024	7,0	Загалом передбачено в бюджеті; частина – співфінансування міжнародних проєктів

Джерело: складено авторами на основі Railexproua, 2021 [12]; Rail.insider, 2024 [13]; Rail.insider, 2025 [14].

Фінансове забезпечення залізничних вантажних перевезень в Україні упродовж 2022–2025 років характеризується високим рівнем чутливості до зовнішньополітичних викликів і водночас демонструє ознаки поступової адаптації фінансового механізму до умов тривалої нестабільності. Зокрема, у 2022 році, в умовах повномасштабної військової агресії, Укрзалізниця отримала рекордну суму бюджетного фінансування – 10,095 млрд грн, що дозволило

стабілізувати роботу транспортної системи у критичний період. Однак уже у 2023 році обсяг асигнувань скоротився майже вдвічі – до 4,179 млрд грн, з яких фактично було освоєно лише близько 4,2 млрд грн, тоді як 808 млн грн залишилися невикористаними через відсутність належної проектно-підготовки або реалізаційних можливостей.

У 2024 році, попри формальне закладення у бюджеті на 2025 рік понад 7 млрд грн для Укрзалізниці, динаміка фінансування залишалася помірною. Основна частина коштів спрямовувалась на прямі дотації та проекти у співфінансуванні з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР). Це свідчить про поступовий перехід до більш збалансованої моделі фінансування, орієнтованої на проектно-цільову підтримку модернізаційних ініціатив [15].

У 2025 році спостерігається окремий тренд соціально орієнтованого бюджетного втручання. Так, у травні 2025 року урядом було ухвалено рішення про додаткове виділення понад 4,3 млрд грн з метою забезпечення перевезень внутрішньо переміщених осіб, евакуаційних рейсів та підтримки маршрутів соціального значення. Це вказує на гнучкість державного фінансового механізму та його здатність реагувати на оперативні гуманітарно-логістичні виклики.

Разом із тим, оцінка ефективності бюджетного фінансування залишається актуальною проблемою. Попри видимий приріст обсягів підтримки у 2022 та частково у 2024 роках, постає питання цільового й повного освоєння бюджетних коштів, що підтверджується недоосвоєнням близько 800 млн грн у 2023 році. Динамічні коливання обсягів фінансування упродовж останніх років ускладнюють довгострокове планування капітальних витрат, модернізацію інфраструктури та підтримку стійкої операційної діяльності на ринку вантажних залізничних перевезень.

У 2023 році АТ «Укрзалізниця», реагуючи на військові виклики та злам логістичних мереж, залучила значне міжнародне фінансування. Зокрема, ЄІБ надав державну гарантію на кредит в обсязі 3,9 млрд грн, а ЄБРР – на 2,1 млрд грн [16]. Ці кошти спрямовувались на оновлення рухомого складу та модернізацію інфраструктури, що особливо актуально для перевезення зернових, металу та інших важливих вантажів. Крім того, у межах програми розвитку УЗ державними та міжнародними організаціями спрямовано понад 100 млн євро на розвиток залізничної логістики. Це охоплює проекти з удосконалення ланцюгів постачання, закупівлю нових вантажних вагонів та ремонт мостових переходів. Особливо важливою стала ініціатива ЄБРР щодо гарантії ризикового страхування на суму 110 млн євро [17]. Це покриття дозволяє страхувати щорічно до 1 млрд євро вартості вантажів у транзиті та рухомого складу, забезпечуючи безпечність та передбачуваність перевезень на фоні підвищених ризиків під час війни.

У 2024 році капітальні інвестиції АТ «Укрзалізниця» значно скоротилися порівняно з попередніми прогнозами, що створило відчутний дефіцит у фінансуванні сучасності інфраструктури та оновленні рухомого складу [18]. Згідно зі звітом Міністерства фінансів, у 2024 році капітальні витрати були заплановані на рівні 33 млрд грн., але вже в 2026 році вони можуть скласти лише 10 млрд грн., що у 3,3 рази менше за початковий прогноз, і навіть знизитися до 0 грн. у песимістичному сценарії (табл. 4).

Таблиця 4. Прогнозні сценарії капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» на 2024–2028 рр.

Рік	Песимістичний сценарій, млрд грн	Базовий сценарій, млрд грн	Оптимістичний сценарій, млрд грн
2024	33,0	33,0	33,0
2025	5,0	7,0	20,0
2026	–	10,0	35,0
2027	–	10,0	60,0
2028	–	10,0	82,0

Джерело: складено авторами на основі Інтерфакс-Україна, 2024 [17].

Таке динамічне скорочення капітальних вкладень покликала на себе гостру увагу як фінансових органів, так і зовнішніх спостерігачів. Імовірність практичного припинення інвестицій у гіршому разі означає відмову від оновлення важливих об'єктів – колійного полотна, мостів, вагонного парку та ремонтних депо. У період, коли вантажні перевезення залишаються

критичними для експортної стратегії України, невизначеність інвестицій ставить під загрозу не лише ефективність виконання логістичних операцій, але й довгострокову конкурентоспроможність УЗ.

Прогноз Міністерства фінансів також передбачає базовий сценарій із капітальними витратами на рівні 10 млрд грн. до 2026 року, що недостатньо для підтримки необхідного циклу оновлення активів та розвитку інфраструктури на сучасному рівні. У разі реалізації оптимістичного розвитку капіталізації – зростання до 82 млрд грн. у 2028 році – можлива масштабна модернізація. Однак це вимагає суттєвого нарощення як внутрішнього, так і зовнішнього інвестування, а наявні бюджетні кошти та фінансова модель УЗ поки що не відповідають таким потребам.

З огляду на результати проведеного аналізу стану фінансування залізничної галузі України та впливу обмежених капітальних інвестицій на модернізацію інфраструктури й оновлення рухомого складу, доцільно запропонувати комплексний підхід до вдосконалення фінансового механізму з метою підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень [19]. Насамперед необхідним є формування цільових державних програм інвестування у критично важливу інфраструктуру залізничного транспорту, зокрема у модернізацію вантажних вагонів, оновлення колійного господарства та електрифікацію малоефективних ділянок. Для забезпечення стабільного фінансування таких програм доцільно запровадити багаторівневу систему джерел надходження коштів: поєднання бюджетного фінансування, спеціального фонду розвитку залізничної інфраструктури, а також активне залучення приватних інвесторів на основі державно-приватного партнерства.

Особливу увагу варто приділити трансформації тарифної політики у сфері вантажних перевезень. Сучасна тарифна система потребує перегляду з урахуванням економічно обґрунтованих витрат, інфраструктурних потреб та необхідності забезпечення інвестиційної привабливості. Важливо не лише врівноважити інтереси вантажовласників та перевізників, а й створити прозорий механізм формування тарифів з урахуванням принципів соціальної справедливості та фінансової стійкості оператора інфраструктури. Крім того, слід передбачити запровадження гнучких тарифних коридорів залежно від обсягів перевезень, терміновості та довжини маршрутів. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з автотранспортом, особливо на довгих маршрутах перевезень.

З метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів, необхідно активізувати запровадження цифрових технологій у сфері обліку, планування та управління вантажопотоками. Інтеграція систем управління вантажними перевезеннями, побудованих на базі сучасних ІТ-рішень, сприятиме зменшенню простой, покращенню логістики та мінімізації операційних витрат. Це, своєю чергою, забезпечить зростання доходів та зниження втрат у вантажному сегменті. Доцільним є також створення Єдиного реєстру інвестиційних проєктів у сфері залізничного транспорту, що дозволить забезпечити координацію дій між зацікавленими сторонами, прозорість та підзвітність при реалізації проєктів модернізації.

Окрему увагу необхідно приділити стимулюванню залучення зовнішнього фінансування за рахунок кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Світовий банк та ін. Для цього слід сформувати сприятливе нормативно-правове середовище, зокрема щодо забезпечення гарантій повернення інвестицій, захисту прав інвесторів та спрощення процедур доступу до кредитів і грантових ресурсів. Наявність чіткої державної стратегії розвитку залізничної галузі, закріпленої у середньо- та довгострокових програмах, також сприятиме зростанню довіри з боку іноземних партнерів і збільшенню обсягів залученого капіталу. Крім того, необхідно забезпечити ефективний контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів через посилення функцій Рахункової палати, впровадження механізмів громадського моніторингу та аудиту, а також регулярну публікацію звітності про результати реалізації інфраструктурних проєктів. Такий підхід дозволить мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більшу прозорість в управлінні державними коштами.

Отже, вдосконалення фінансового механізму у сфері залізничних вантажних перевезень має здійснюватися через поєднання державного планування, стимулювання інвестицій, тарифної реформи та цифрової трансформації управлінських процесів. Лише комплексна стратегія дозволить підвищити ефективність реалізації державної політики та забезпечити

стійкий розвиток залізничної інфраструктури в умовах обмежених ресурсів та воєнних викликів.

6. Висновки

Встановлено, що фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень є багатокомпонентною системою, яка включає в себе сукупність інструментів, важелів і методів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування транспортної інфраструктури, оптимізацію фінансових потоків і реалізацію пріоритетів державної політики. Він охоплює такі ключові елементи, як бюджетне фінансування, тарифне регулювання, державні цільові програми, податкові стимули, інструменти державно-приватного партнерства та механізми залучення інвестицій.

Здійснено аналіз сучасного стану фінансового забезпечення залізничних вантажних перевезень в Україні на прикладі діяльності АТ «Укрзалізниця» у 2021–2024 рр. Виявлено, що обсяг перевезень після різкого зниження у 2022 р. через війну поступово відновлюється, а частка експортних перевезень у загальній структурі вантажопотоків стабільно зростає. Попри позитивну динаміку доходів від вантажних перевезень у 2023–2024 рр., фінансова модель залишається вразливою до зовнішніх ризиків, зокрема воєнних загроз, обмеженого доступу до морських портів та зношеності інфраструктури.

Ідентифіковано основні проблеми функціонування чинного фінансового механізму, серед яких: надмірна залежність від тарифних надходжень, недостатній рівень капітальних інвестицій, обмежена участь приватного сектору в модернізації залізничної інфраструктури, неефективна система тарифоутворення, а також фрагментарність державної підтримки. Крім того, наявні механізми компенсації витрат, субсидування та фінансування з державного бюджету не забезпечують довгострокової фінансової стабільності галузі.

Обґрунтовано напрями вдосконалення фінансового механізму залізничних вантажних перевезень. Запропоновано впровадження гнучкої системи тарифного регулювання, розширення практик державно-приватного партнерства, створення стабільного інвестиційного середовища через спеціальні інфраструктурні фонди, розвиток логістичних хабів як точок концентрації капіталу, цифровізацію фінансових процесів та прозору систему субсидювання експортно-орієнтованих перевезень. Зазначено, що вдосконалення фінансового механізму має супроводжуватись інтеграцією з європейськими стандартами фінансування транспортної галузі та реалізацією довгострокової державної стратегії сталого розвитку залізничного транспорту.

Таким чином, запропоновані аналітичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані як основа для формування ефективного фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень в умовах євроінтеграційних процесів та зовнішніх викликів.

References

1. Krykavskyy, Y., & Stasiuk, K. (2021). Railway infrastructure financial security: the Ukrainian case. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 25(1), 10–14. <https://doi.org/10.19192/wsflp.sj1.2021.2>
2. Malniev, B. (2025). Ukraine advances railway market reform with new draft law. *Ernst & Young Ukraine*. https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law
3. García-Ródenas, R., Morales, R., & López-Pita, A. (2025). A model for pricing freight rail transport access costs: Economic and environmental perspectives. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2504.04257>
4. Martseniuk, L., Kovalenko-Marchenkova, Y., & Furfaro, R. D. (2022). Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network. *Philosophy, Economics and Law Review*, 2(2), 96–109. <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10729/1/8.pdf>
5. Prytula, K., Kalat, Y., & Kurowska-Pysz, J. (2024). Study of the functioning of transport and logistics infrastructure for freight transport in the EU-Ukraine border zone. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 4494. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4494>
6. Nykyforuk, O., Stasiuk, O., Chmyrova, L., & Fediai, N. (2025). Convergence of Ukraine's transport sector with the EU as an important aspect of achieving the sustainable development goals and the Green Deal. *Journal of European Economy*, 24(1), 131–148. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>

7. Centre for Economic Strategy. (2019). Liberalization of the railway market in Ukraine: Lessons learned from the EU countries. CES. <https://ces.org.ua/en/what-are-the-prospects-of-mutual-opening-of-rail-freight-markets-between-ukraine-and-the-eu>
8. Interfax. (2025). *Ukrzaliznytsia in 2024 posts UAH 20.4 bln of operating profit from freight transportation, UAH 18.1 bln of loss from passenger transportation 2 min read*. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1073694.html>
9. CFTS. (2023, December 22). Ukrzaliznytsia expects rail freight transport volume to reach 147 million tons in 2023. CFTS. <https://lnk.ua/1LVb8qm4y>
10. CFTS. (2022, December 8). Rail freight transport volume in Ukraine down 50% in 11 months of 2022. CFTS. https://en.cfts.org.ua/news/rail_freight_transport_volume_in_ukraine_down_50_in_11_months_of_2022
11. Dmytrienko, O. (2024, January 18). In 2023, Ukrzaliznytsia reduced freight volume by 1.5% to 148.4 million tons]. *Ukranews*. <https://ukranews.com/ua/news/978541-u-2023-rotsi-ukrzaliznytsya-zmenshylo-obsyag-vantazhoperevezen-na-1-5-do-148-4-mln-tonn>
12. Railexpoua. (2021). *U 2021 rotsi Ukrzaliznytsia otrymaie z derzhbiudzhetu 5,7 mlrd hrn na vahony ta infrastrukturu* [In 2021, Ukrzaliznytsia will receive UAH 5.7 billion from the state budget for railcars and infrastructure]. <https://railexpoua.com/novyny/u-2021-rotsi-ukrzaliznytsia-otrymaie-5-vkhl-hrn-na-vahone-ta-nfrastrukturu>
13. Railinsider. (2024). *Torik Ukrzaliznytsia ne vykorystala ponad 800 mln hrn biudzhethnykh koshtiv* [Last year, Ukrzaliznytsia did not use more than UAH 800 million of budget funds]. <https://www.railinsider.com.ua/torik-ukrzaliznytsya-ne-vykorystala-ponad-800-mln-grn-byudzhethnyh-koshtiv>
14. Railinsider. (2025). *U derzhbiudzheti-2025 peredbacheno ponad 7 mlrd hrn dlia Ukrzaliznytsi* [The 2025 state budget allocates over UAH 7 billion to Ukrzaliznytsia]. <https://www.railinsider.com.ua/u-derzhbyudzheti-2025-peredbacheno-ponad-7-mlrd-grn-dlya-ukrzaliznytsi>
15. Karpa, M., Kitsak, T., Domsha, O., Zhuk, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2023). Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: Economic systems, smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(01-XXXIV), 13–20. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130134/papers/A_02.pdf
16. Minprom. (2023). *U tsomu rotsi Ukrzaliznytsia otrymaie 11 mlrd hrn biudzhethnoi pidtrymky* [This year, Ukrzaliznytsia will receive UAH 11 billion in budget support]. <https://minprom.ua/news/303864.html>
17. Libby, G. (2024). EBRD launches 110 mln euro guarantee for Ukraine war-risk insurance. *Reuters*. <https://www.reuters.com/markets/europe/ebrd-launches-110-mln-euro-guarantee-ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12>
18. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors. (24 July, 2024). Pro skhvalennia Planu rozvytku Aktsionernoho tovarystva "Ukrainska Zaliznytsia" na 2024–2028 roky [On approval of the Development Plan of Joint Stock Company "Ukrainska Zaliznytsia" for 2024–2028], Resolution No. 1352. <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-shvalennya-planu-rozvitku-akcionernogo-tovarystva-ukrayinska-zaliznytsya-na-2024-2028-roki>
19. Zhuk, O., Hoi, N., Lopushynskyi, I., Drabchuk, N., & Matyichuk, A. (2024). Innovative mechanisms of public management for sustainable territorial development: Digitization, analytics, and communication. *Cultural, Economic, and Educational Interconnections in Society*, 17(se4), 219–231. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.219-231>



Моделювання новацій у публічному управлінні

Юрій Г. Рагозін  1 *

¹ ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна). Здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» (PhD) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, ОНП «Публічне управління та адміністрування».

* Автор-кореспондент, e-mail: ragozin1000@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.02)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті розглядається проблема моделювання новацій у публічному управлінні як стратегічного інструменту підвищення ефективності державного сектору в умовах сучасних викликів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю швидкої адаптації органів влади до глобалізаційних процесів, європейської інтеграції України, цифрової трансформації та кризових явищ, пов'язаних із війною, пандемією та економічними коливаннями. Теоретичною основою роботи є визначення поняття «новація» у сфері публічного управління, а також аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до її моделювання. Мета дослідження полягає у систематизації ключових методів моделювання новацій та оцінці їхньої значущості для формування ефективної державної політики. Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного, імітаційного, сценарного та експертного підходів, що дозволяють врахувати багатофакторний характер управлінських процесів і прогнозувати наслідки прийнятих рішень. Отримані результати свідчать, що системний підхід забезпечує цілісне бачення інноваційних процесів, імітаційне моделювання дозволяє протестувати різні сценарії у віртуальному середовищі, сценарний метод створює умови для прогнозування альтернативних траєкторій розвитку, а експертні оцінки допомагають інтегрувати якісні чинники, що складно формалізуються. Особлива увага приділена українському контексту, де поєднання цифровізації, потреби у прозорості та дефіциту довіри громадян формує специфічні виклики для впровадження інновацій. У висновках підкреслено, що ефективне моделювання новацій є необхідною умовою переходу України до концепції «розумного врядування» (smart governance), яке ґрунтується на прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій модернізації державного управління, оцінки реформ та формування інноваційної політики на всіх рівнях влади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, інновації, моделювання, сценарний підхід, цифровізація, е-урядування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Modeling Innovations in Public Administration

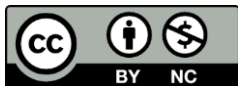
Yurii Ragozin  ¹*¹ University of Educational Management (Ukraine). PhD Student in Public Administration.* Corresponding Author, e-mail: ragozin1000@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.02)
Copyright © 2025
by author

This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the problem of modeling innovations in public administration as a strategic tool for increasing the efficiency of the public sector under modern challenges. The relevance of the research is explained by the necessity for state institutions to quickly adapt to globalization, Ukraine's European integration, digital transformation, and crisis phenomena caused by war, the pandemic, and economic fluctuations. The theoretical basis of the study includes the definition of the concept of "innovation" in the field of public administration, as well as the analysis of domestic and international approaches to its modeling. The purpose of the research is to systematize key methods of innovation modeling and evaluate their significance for shaping effective state policy. The methodology is based on the application of systemic, simulation, scenario, and expert approaches, which allow taking into account the multifactorial nature of management processes and predicting the consequences of decisions. The findings indicate that the systemic approach provides a holistic vision of innovation processes, simulation modeling makes it possible to test different scenarios in a virtual environment, the scenario method creates conditions for forecasting alternative development trajectories, and expert assessments help integrate qualitative factors that are difficult to formalize. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where the combination of digitalization, the need for transparency, and the deficit of public trust form specific challenges for the implementation of innovations. The conclusion emphasizes that effective modeling of innovations is a necessary condition for Ukraine's transition to the concept of "smart governance," based on transparency, accountability, and citizen orientation. The results of the study may be used for developing strategies of public administration modernization, evaluating reforms, and shaping innovation policy at all levels of government.

KEYWORDS

public administration, innovations, modeling, scenario approach, digitalization, e-governance.

1. Вступ

Сучасний розвиток суспільства характеризується високою динамікою соціально-економічних, політичних та технологічних змін, що вимагає від державних інституцій гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. В умовах глобалізації, європейської та євроатлантичної інтеграції України особливого значення набуває пошук і впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності державного сектору та задоволення потреб громадян. Новації у публічному управлінні дозволяють не лише модернізувати наявні механізми діяльності органів влади, але й сформувати якісно нові підходи до організації управлінських процесів, що забезпечують прозорість, результативність та підзвітність державної політики [9].

Останні роки позначилися низкою викликів, що актуалізують необхідність застосування новацій у публічному управлінні. Серед них – структурна перебудова економіки, пандемія COVID-19, повномасштабна війна, інформаційні та кіберзагрози. Ці чинники створюють умови невизначеності, коли традиційні підходи до управління не забезпечують належної ефективності. Саме тому моделювання новацій стає ключовим інструментом для прогнозування можливих сценаріїв реформ, виявлення ризиків та вибору оптимальних шляхів розвитку [3].

У науковій літературі проблематика інноваційного розвитку державного сектору та моделювання новацій привертає все більшу увагу. Дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів (W. Eggers, S. Singh, G. Mulgan, A. Олешко та ін.) підтверджують, що застосування системних, імітаційних, експертних і сценарних моделей сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню невизначеності та забезпеченню стійкого розвитку [3; 5; 6]. Утім, в Україні досі бракує комплексного підходу до моделювання новацій у публічному управлінні, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях у цьому напрямі.

Таким чином, мета дослідження окреслює теоретичні й практичні підстави для дослідження моделювання новацій у публічному управлінні, підкреслює його актуальність та визначає потребу у формуванні науково обґрунтованих підходів до реформування державного сектору.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика інновацій у публічному управлінні отримала широке відображення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Значна кількість досліджень акцентує увагу на необхідності системних змін у діяльності органів влади, що спрямовані на підвищення результативності управлінських рішень, зменшення бюрократичних бар'єрів та формування відкритого врядування.

У працях W. Eggers та S. Singh [3] запропоновано концепцію «інноваційного гравця» у державному секторі, яка передбачає створення умов для підтримки новаторських ідей та їх переведення у практичну площину. G. Mulgan [5], досліджуючи стратегії розвитку держави, підкреслює, що інновації у публічному управлінні мають не лише адміністративний, а й соціальний вимір, оскільки сприяють зміцненню довіри громадян до інституцій влади.

В українському науковому дискурсі ця тематика також посідає важливе місце. Так, А. Олешко [4] акцентує на модернізації менеджменту в інститутах публічного управління та необхідності формування нових управлінських моделей, здатних забезпечити ефективну взаємодію між владою і суспільством. О. Стасишин [9] наголошує на значенні інноваційних підходів у системі державного управління та їхньому впливі на розвиток освітніх і адміністративних процесів.

Окремий напрям досліджень стосується ролі інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку публічного управління. D. Tapscott [10] у своїй концепції «цифрової економіки» підкреслює, що інтеграція цифрових технологій у діяльність державних структур стає базовою передумовою для інноваційного розвитку. Це положення набуває особливої актуальності в умовах впровадження в Україні системи електронного врядування, сервісів «Дія» та застосування великих даних (Big Data) у сфері управлінських рішень.

Значний внесок у розробку підходів до оцінки інновацій у державному секторі зробили також V. Bekkers, J. Edelenbos та B. Steijn [1], які доводять, що ефективність інновацій залежить не лише від управлінських рішень, але й від наявності лідерства, здатного мобілізувати ресурси

та об'єднати зацікавлені сторони. У цьому контексті С. Pollitt та G. Bouckaert [7] аналізують процеси реформ у країнах Європи та США, підкреслюючи роль інституційної спроможності й адаптивності державних органів у впровадженні новацій.

Таким чином, огляд літературних джерел засвідчує, що інновації у публічному управлінні розглядаються як комплексне явище, що охоплює адміністративний, технологічний та соціальний виміри (табл. 1).

Таблиця 1. Дослідження новацій у публічному управлінні в Україні

Автор / установа	Рік	Напрямок дослідження	Основні висновки
Сташишин О. Т. [9]	2018	Інноваційні підходи в управлінській діяльності	Новації в освіті та державному управлінні сприяють підвищенню ефективності процесів та формуванню сучасних компетентностей управлінців.
Сірик З. О. [8]	2021	Управління розвитком територіальних громад	Інновації в місцевому самоврядуванні забезпечують підвищення якості послуг і зміцнюють спроможність громад.
Олешко А. А. [6]	2023	Модернізація менеджменту в публічному управлінні	Підкреслено важливість використання інноваційних методів управління для інтеграції державних інституцій у сучасне інформаційне середовище.
Кабінет Міністрів України [2]	2024	Публічні інвестиційні проекти (Постанова №903)	Запровадження механізмів оцінки та пріоритезації інноваційних проєктів як інструменту підвищення ефективності бюджетного планування.
ООН [11]	2022	Цифрова трансформація та кібербезпека	Актуалізовано потребу інтеграції інноваційних цифрових технологій у державному управлінні з одночасним посиленням захисту інформації.

Попри значну кількість наукових напрацювань, в Україні зберігається потреба у більш ґрунтовних дослідженнях, які б інтегрували міжнародний досвід із національними реаліями та враховували специфіку сучасних викликів.

3. Постановка завдання

Виходячи з актуальності проблеми та аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що впровадження новацій у публічному управлінні потребує ґрунтовного методологічного забезпечення. Складність цього процесу зумовлена багаторівневим характером державного управління, необхідністю врахування політичних, економічних та соціальних факторів, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Саме тому постає потреба у створенні моделей, які дозволяють системно оцінювати потенційні наслідки інноваційних рішень, прогнозувати ризики та формувати альтернативні сценарії розвитку.

Метою дослідження є визначення ключових підходів до моделювання новацій у публічному управлінні та оцінка їхньої практичної значущості для сучасної України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. З'ясувати теоретичні основи поняття «новація» та його інтерпретацію у сфері публічного управління.
2. Систематизувати основні підходи до моделювання новацій (системний, імітаційний, експертний, сценарний).
3. Проаналізувати особливості впровадження інноваційних підходів у діяльність органів влади України.
4. Визначити етапи моделювання новацій у публічному управлінні та їх вплив на ефективність управлінських рішень.

Таким чином, постановка завдання окреслює логіку подальшого дослідження та дозволяє сформулювати цілісну методологічну основу для аналізу й обґрунтування інноваційних рішень у сфері державного управління.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили забезпечити системність та обґрунтованість результатів (рис. 1, табл. 2). Системний підхід застосовано для аналізу новацій у публічному управлінні як взаємопов'язаних процесів, що функціонують на різних рівнях управління (державному, регіональному та місцевому). Це дало змогу розглядати інновації не ізольовано, а як елементи єдиної адміністративної системи. Методи аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел і формування узагальненого уявлення про сучасні тенденції моделювання новацій у сфері державного управління. Імітаційне моделювання розглядалося як інструмент, що дозволяє відтворити складні управлінські процеси у віртуальному середовищі та перевірити ефективність різних сценаріїв їх впровадження. Сценарний метод застосовано для розробки альтернативних траєкторій впровадження новацій (оптимістичної, песимістичної, компромісної), що дає можливість прогнозувати ризики та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Експертне оцінювання (зокрема метод Делфі) використано для врахування позицій фахівців у сфері публічного управління та інтеграції якісних чинників, що не завжди піддаються формалізації.

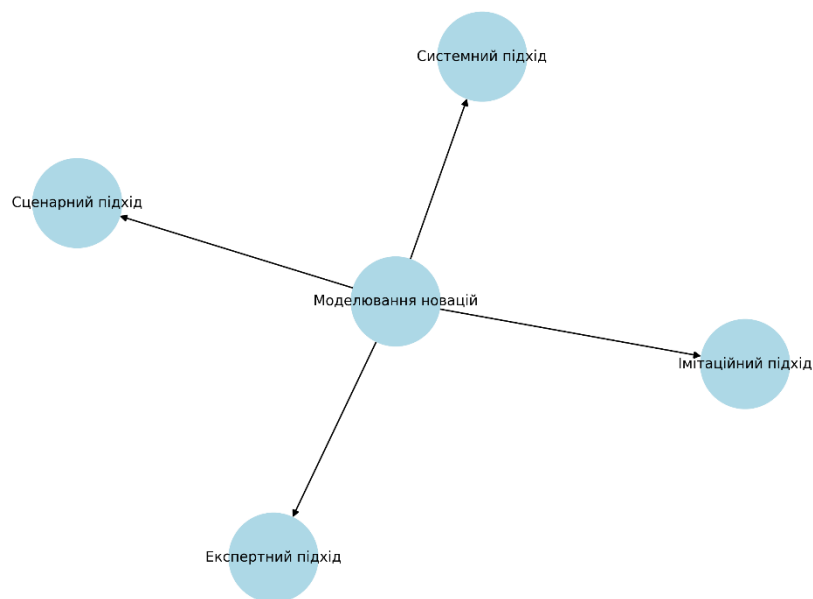


Рис. 1. Основні підходи до моделювання новацій у публічному управлінні

Таблиця 2. Етапи моделювання новацій у публічному управлінні

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Визначення цілей	Формування бачення та завдань	Чітка стратегія
2. Аналіз середовища	Оцінка законодавства, ресурсів	Виявлення проблем
3. Розробка моделей	Імітаційні, експертні, сценарні	Варіанти рішень
4. Перевірка і корекція	Тестування моделей	Уточнені гіпотези
5. Впровадження та моніторинг	Реалізація з KPI	Оцінка ефективності

Емпіричну базу дослідження становлять:

- нормативно-правові акти України, спрямовані на впровадження інновацій у державному секторі;
- звіти міжнародних організацій (Світовий банк, ЄС, OECD), що містять рекомендації з модернізації публічного управління;
- статистичні дані щодо стану цифровізації та розвитку електронного врядування в Україні;
- результати наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, які аналізують різні аспекти моделювання інноваційних процесів.

Таким чином, методологічна основа дослідження поєднує як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяє забезпечити комплексність аналізу та підвищити достовірність отриманих результатів

5. Результати та обговорення

Результати проведеного дослідження засвідчили, що моделювання новацій у публічному управлінні є багатовимірним процесом, який потребує поєднання різних методів і підходів. Насамперед встановлено, що системний підхід дозволяє комплексно розглядати інновації як складову цілісної державної системи, де всі рівні влади – центральний, регіональний та місцевий – взаємопов'язані між собою. Такий підхід дає можливість не лише виявляти ключові чинники впливу (політичні, економічні, соціальні, культурні), а й аналізувати їх взаємодію в довгостроковій перспективі. Для України системність особливо важлива, адже часто реформи запускаються фрагментарно, без урахування комплексного впливу на суміжні сфери.

Імітаційне моделювання, що базується на створенні віртуальних сценаріїв реформ, продемонструвало високу ефективність у прогнозуванні управлінських наслідків. Використання подібних підходів дозволяє попередньо «прогнати» різні варіанти змін – від адміністративних до фінансових – ще до їхнього фактичного впровадження. У світовій практиці імітаційні моделі успішно застосовуються для прогнозування впливу бюджетних реформ, оцінки ефективності децентралізації та навіть для аналізу довіри населення до влади через соціологічні дані й Big Data. В українських умовах імітаційне моделювання могло б допомогти в оцінці наслідків запровадження програм цифрової трансформації (наприклад, розвитку застосунку «Дія») та визначенні потенційних ризиків кіберзагроз (рис. 2).

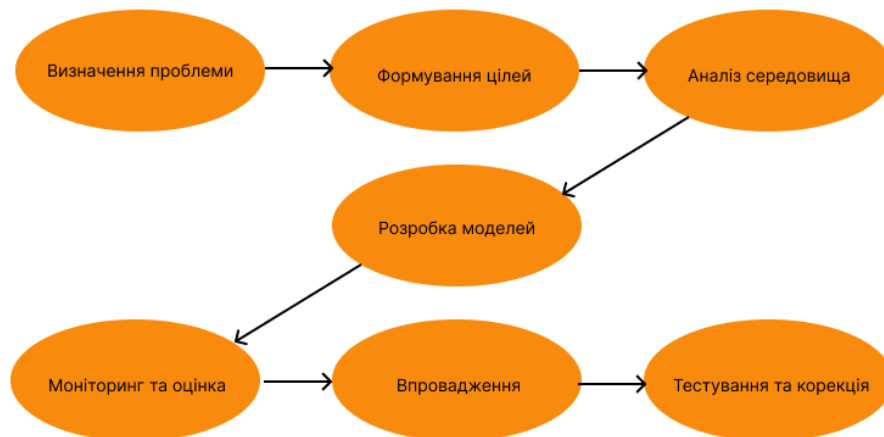


Рис. 2. Схематична модель впровадження новацій у публічному управлінні

Сценарний підхід у дослідженні підтвердив свою значущість для умов високої невизначеності. Він дає змогу формувати альтернативні траєкторії розвитку – оптимістичні, песимістичні та проміжні. Для України, яка перебуває у стані військових дій та глибоких соціально-економічних трансформацій, сценарне моделювання дозволяє передбачати як швидкі позитивні зміни (за умови інтеграції до ЄС та активної підтримки міжнародних партнерів), так і негативні наслідки (зростання соціальної нерівності, відтік кадрів, зниження інституційної спроможності держави). Такий підхід забезпечує гнучкість державної політики, дозволяючи оперативно змінювати акценти реформ.

Експертний підхід, зокрема метод Делфі, довів свою цінність у випадках, коли складно формалізувати всі чинники новацій. Опитування та узгодження позицій групи фахівців забезпечує врахування «м'яких» чинників – суспільних настроїв, культурних особливостей, психологічного сприйняття реформ. У контексті України цей підхід може бути особливо ефективним для оцінки готовності суспільства до впровадження цифрових сервісів, електронного голосування або адміністративної децентралізації. Результати моделювання, отримані з використанням експертних методів, дозволяють мінімізувати ризики суспільного несприйняття реформ, що нерідко стає головною причиною їхнього гальмування.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень показав, що ефективне застосування моделей новацій безпосередньо залежить від інституційної спроможності держави [4]. У країнах Західної Європи та Північної Америки результати моделювання відразу інтегруються в процес ухвалення політичних рішень. В Україні ж існує проблема розриву між науковими напрацюваннями та практичною політикою. Це пояснюється як браком комунікації між академічним середовищем і владою, так і обмеженим фінансуванням інноваційних програм (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняння основних підходів до моделювання новацій у публічному управлінні

Підхід	Сильні сторони	Обмеження	Приклад застосування в Україні
Системний	Цілісний аналіз усіх рівнів управління, узгодження процесів	Потребує великої кількості даних та координації	Реформа децентралізації
Імітаційний	Можливість тестувати сценарії без ризику, прогноз макрпоказників	Висока складність побудови моделей, потреба у програмному забезпеченні	Електронні сервіси «Дія»
Сценарний	Врахування невизначеності, можливість вибору альтернативних траєкторій	Залежність від якості вихідних даних, суб'єктивність оцінок	Реформування системи охорони здоров'я
Експертний	Залучення думок фахівців, врахування соціальних і культурних чинників	Ризик упередженості експертів, складність узгодження думок	Консультації щодо електронного голосування

Обговорення результатів також дозволило визначити низку системних бар'єрів для впровадження моделей новацій в Україні. По-перше, нормативно-правова база часто залишається фрагментарною та суперечливою, що створює перешкоди для масштабних реформ. По-друге, кадровий дефіцит, особливо на місцевому рівні, знижує ефективність використання нових підходів. По-третє, низький рівень довіри населення до органів влади може нівелювати позитивний ефект навіть найбільш продуманих інновацій. Водночас цифровізація, підтримка міжнародних партнерів та активізація громадянського суспільства створюють умови для поступового подолання цих бар'єрів.

Отже, результати дослідження доводять, що поєднання системного, імітаційного, сценарного та експертного підходів здатне забезпечити науково обґрунтоване реформування публічного управління в Україні. Обговорення підкреслює необхідність розширення співпраці між науковцями, урядовими структурами та громадськістю, що дозволить не лише формувати якісні моделі, а й ефективно впроваджувати їх у практику.

6. Висновки

Моделювання новацій у публічному управлінні є необхідною умовою ефективної трансформації державного сектору. Воно дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, знижувати рівень невизначеності та підвищувати якість державних послуг.

У ході дослідження з'ясовано, що найбільш перспективними для практики України є системний, імітаційний, сценарний та експертний підходи. Їх інтеграція створює підґрунтя для розробки комплексних управлінських моделей, здатних враховувати як економічні та політичні фактори, так і соціокультурні особливості.

Разом з тим, ефективність впровадження новацій залежить від інституційної спроможності органів влади, стабільності нормативно-правової бази, достатнього фінансування та рівня суспільної довіри. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методик оцінки результативності інноваційних проєктів, адаптації міжнародного досвіду до українських умов та розвитку цифрових інструментів державного управління.

Таким чином, моделювання новацій є не лише науковим завданням, а й практичним інструментом модернізації державного управління, що сприятиме побудові прозорої, підзвітної та орієнтованої на громадян системи «розумного врядування».

References

1. Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (Eds.). (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1057/9780230307520>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, August 9). Resolution No. 903 "Some issues of preparation, submission, evaluation and prioritization criteria for public investment project concepts for 2025". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
3. Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte Research. https://poderedesenvolvimentolocal.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/eggers_singh_innovatorsplaybook_2009.pdf
4. Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tönurist, P. (2013). Can we measure public sector innovation? A literature review. *LIPSE project paper*. https://www.researchgate.net/publication/273887292_Can_we_measure_public_sector_innovation_A_literature_review
5. Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press. <https://archive.org/details/artofpublicstrat0000mulg>
6. Oleshko, A. A. (2023). *Kliuchovi aspekty modernizatsii menedzhmentu v instytutakh publichnoho upravlinnia* [Key aspects of management modernization in public administration institutions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (3), 1–12. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25085> (in Ukrainian)
7. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Public_Management_Reform.html?hl=uk&id=8jooDwAAQBAJ&redir_esc=y
8. Siryk, Z. (2017). Problemy ta mozhyvosti spivrobitnytstva terytorialnykh hromad Ukrainy [Problems and opportunities of cooperation of territorial communities of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (16), 102–107. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5656&i=17> (in Ukrainian)
9. Stasyshyn, O. T. (2018). *Innovatsiini pidkhody v upravlinskii diialnosti ta navchalno-vykhovnomu protsesi* [Innovative approaches in management and the educational process]. <https://naurok.com.ua/dopovid-na-temu-innovatsiyni-pidhodi-v-upravlinskiy-diialnosti-ta-navchalno-vihovnomu-procesi-98488.html> (in Ukrainian)
10. Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/Digital-Economy-ANNIVERSARY-Rethinking-Intelligence/dp/0071835555>
11. United Nations. (2020). *UN E-Government Survey 2020*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
12. OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>



Державне регулювання аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції

Сергій М. Ткаченко  ^{1*}

¹ Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України (Україна). Аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права.

* Автор-кореспондент, e-mail: tka4enko7609@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.03)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню механізмів державного регулювання аграрного бізнесу України в умовах євроінтеграції, зокрема в контексті адаптації до вимог Спільної аграрної політики Європейського Союзу. Мета статті – проаналізувати особливості державного регулювання аграрного сектору України в умовах євроінтеграції та визначити напрями його адаптації до вимог Спільної аграрної політики ЄС. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, порівняльно-правовий аналіз, історико-логічний метод, а також метод моделювання. Результати дослідження показують, що Україна розглядає євроінтеграцію аграрного сектору як стратегічний вектор розвитку, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва, доступ до фінансових інструментів ЄС і формування стійкої моделі розвитку сільського господарства. Проведено аналіз ключових принципів функціонування Спільної аграрної політики ЄС, яка реалізується через систему децентралізованого адміністрування, фінансового вирівнювання, екологічного регулювання та підтримки малих і середніх фермерських господарств. Показано, що фінансування аграрної політики в ЄС здійснюється через EAGF і EAFRD, а контроль реалізується завдяки інтегрованій системі управління (IACS), яка охоплює більшість витрат аграрного бюджету. Досліджено, що аграрна політика України нині перебуває на етапі глибокої трансформації: відбулося посилення гармонізації із законодавством ЄС, активізовано реформу земельних відносин, удосконалено інструменти державної підтримки. Увагу приділено стратегічним викликам, серед яких: сировинна орієнтація експорту, диспропорції у доступі до земельних та фінансових ресурсів, Окреслено потенціал кооперативного руху та розвитку сімейного фермерства як важливих умов забезпечення соціальної стабільності в сільській місцевості. Практичне значення дослідження полягає у визначенні стратегічних орієнтирів державної аграрної політики України в контексті інтеграції до спільного європейського ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

аграрна політика, євроінтеграція, державне регулювання, САП, фермерські господарства.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


State Regulation of Agribusiness under Conditions of European Integration

Serhii Tkachenko  ¹*

¹ *Koretsky Institute of State and Law of National Academy of Science of Ukraine (Ukraine).
Postgraduate Student at the Department of State Government and Administrative Law Issues.*

* **Corresponding Author**, e-mail: tka4enko7609@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article**DOI:**

[10.70651/3041-2498/2025.9.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores the mechanisms of state regulation of Ukraine's agribusiness sector in the context of European integration, particularly in terms of adapting to the requirements of the European Union's Common Agricultural Policy. The purpose of the article is to analyze the specific features of state regulation in Ukraine's agricultural sector under European integration and to identify directions for its adaptation to the requirements of the EU's Common Agricultural Policy. The study employed general scientific methods of cognition: analysis and synthesis; induction and deduction; a systems approach; comparative legal analysis; the historical-logical method; as well as modeling. The results show that Ukraine views the integration of its agricultural sector with the EU as a strategic development vector focused on increasing the competitiveness of agricultural production, gaining access to EU financial instruments, and building a sustainable agricultural development model. The article examines the key principles underlying the functioning of the EU's Common Agricultural Policy, which operates through a system of decentralized administration, financial equalization, environmental regulation, and support for small and medium-sized farms. It is shown that agricultural policy in the EU is financed through the EAGF and EAFRD, with oversight ensured by the Integrated Administration and Control System (IACS), which covers the majority of agricultural budget expenditures. The study reveals that Ukraine's agricultural policy is currently undergoing deep transformation: harmonization with EU legislation has been strengthened, land reform has been accelerated, and instruments of state support have been improved. Strategic challenges are highlighted, including the raw material orientation of exports and disparities in access to land and financial resources. The potential of cooperative movements and the development of family farming are outlined as essential conditions for ensuring social stability in rural areas. The practical value of the study lies in identifying strategic priorities for Ukraine's state agricultural policy in the context of integration into the common European market.

KEYWORDS

agricultural policy, European integration, state regulation, CAP, farms.

1. Вступ

Аграрний сектор України перебуває у фазі глибоких трансформацій, зумовлених прагненням до інтеграції у правове, економічне та інституційне середовище Європейського Союзу. Процес адаптації вимагає суттєвого перегляду національної аграрної політики відповідно до принципів Спільної аграрної політики ЄС (САП), яка ґрунтується на екологічній стійкості, соціальній інклюзивності та децентралізованому управлінні. У цьому контексті держава активізувала законодавчу гармонізацію, модернізацію інституцій та запровадження механізмів державної підтримки, орієнтованих на малі й середні форми господарювання, розвиток кооперативного руху та інноваційного агровиробництва.

Однак впровадження стандартів ЄС відбувається в умовах глибоких внутрішніх викликів. Серед них - макроекономічна нестабільність, наслідки воєнного стану, концентрація земель у великих агрохолдингах, нерівномірний доступ до ресурсів, сировинна орієнтація експорту та недостатній розвиток логістичної й переробної інфраструктури. Ці проблеми не лише ускладнюють євроінтеграцію, а й загрожують соціально-економічній стабільності сільських регіонів. У відповідь Україна вживає заходів щодо посилення інституційної спроможності, імплементації *acquis communautaire* та впровадження стратегій сталого розвитку, що мають забезпечити синхронізацію з європейськими вимогами та сформувані передумови для конкурентоспроможного аграрного сектору.

2. Огляд літературних джерел

Питання державного регулювання аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі, хоча певний інтерес воно викликає і серед зарубіжних авторів. Українські науковці зосереджуються на проблемах адаптації аграрної політики до вимог Спільної аграрної політики ЄС, тоді як зарубіжні публікації акцентують на інституційних викликах та перспективі інтеграції України в європейський аграрний простір.

Вагомий внесок у дослідження зробили А. Чечель та І. Згара [1], які окреслили сучасні виклики державної аграрної політики в контексті євроінтеграції. В. Галан та А. Самойлова [2] акцентують увагу на перспективах виконання міжнародних зобов'язань. Я. Гадзало та Ю. Лузан [3] досліджують економічні засади розвитку аграрного сектору в умовах інтеграції, а О. Ковбаса [4] розглядає стратегічні компоненти розвитку аграрного підприємництва. Важливими є також напрацювання М. Мартинюка [6], який аналізує формування аграрної політики, та В. Мельника [7], котрий розглянув особливості державного регулювання аграрного ринку. Д. Неміш і М. Гуменюк [8] розкривають специфіку малого підприємництва в агросфері, тоді як М. Палій і Н. Канцедал [10] оцінюють інституційну та економічну готовність агросектору до інтеграції. Значний доробок має й Н. Петруха [11], яка звертає увагу на відновлення сільського господарства на основі принципів біоекономіки, а також законодавчі напрацювання Верховної Ради [12].

Зарубіжні автори, зокрема К. Lindström [5], піднімають питання майбутнього Спільної аграрної політики ЄС у контексті вступу України, а О. Nivievskiy [9] зосереджується на інституційних викликах аграрної інтеграції.

Окрім наукових праць, використовувалася експертна література, зокрема аналітичні статті у сучасних інтернет-виданнях, серед яких EUobserver, що висвітлюють актуальні виклики й перспективи аграрної політики України.

Попри значну кількість напрацювань, відчувається нестача систематизованого матеріалу щодо комплексного впливу євроінтеграції на державне регулювання аграрного бізнесу. Тому інформацію було проаналізовано, згруповано та узагальнено у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати особливості державного регулювання аграрного сектору України в умовах євроінтеграції та визначити напрями його адаптації до вимог Спільної аграрної політики ЄС. Для досягнення цієї мети будуть виконані наступні завдання: охарактеризувати основні засади та механізми державного регулювання аграрного бізнесу в країнах ЄС; проаналізувати трансформацію аграрної політики України в контексті євроінтеграційних

процесів; виявити ключові проблеми, що стримують ефективну інтеграцію агросектору до спільного європейського ринку та визначити ключові напрями їх вирішення.

4. Методи та матеріали

У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, порівняльно-правовий аналіз, історико-логічний метод, а також метод моделювання.

5. Результати та обговорення

Україна розглядає євроінтеграцію в сфері регулювання аграрного бізнесу як стратегічний напрям розвитку, що зумовлений потребою гармонізації внутрішніх інституційних механізмів із європейськими стандартами, підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках та доступу до фінансових інструментів Спільної аграрної політики ЄС. У Європейському Союзі реалізація аграрної політики здійснюється за принципом спільного управління, де ключову роль відіграють національні адміністрації держав-членів. Такий підхід забезпечує можливість адаптації загальноєвропейських механізмів до різноманітних політичних та адміністративних систем кожної країни. Контроль за реалізацією заходів Спільної аграрної політики (САП) поєднує централізоване фінансування з децентралізованим адмініструванням, що дозволяє гармонізувати європейські стандарти з національними практиками управління та контролю [9].

Оновлена САП, що набула чинності з 2023 р., передбачає суттєве посилення екологічної складової та соціальної справедливості. Значна частина фінансування спрямовується на заходи із захисту довкілля та адаптації до змін клімату, зокрема через «екологічні» регулювання, що забезпечують додаткові виплати фермерам за добровільне виконання підвищених стандартів. Передбачено адресну підтримку малих і середніх фермерських господарств, молодих аграріїв, а також введено механізми фінансового вирівнювання для створення рівних умов конкуренції на внутрішньому ринку. Такий підхід не лише формує стійку модель розвитку аграрного сектора в ЄС, але й слугує орієнтиром для країн-кандидатів на інтеграцію, зокрема України [8].

Фінансування САП здійснюється через багаторівневу систему, яка спирається на фінансову структуру ЄС із семирічним циклом бюджетного планування. Щорічні технічні коригування враховують інфляційні процеси та динаміку економічного зростання. Виплати здійснюються через акредитовані платіжні агентства держав-членів, які зобов'язані перевіряти відповідність заявників регламентам ЄС [8].

Ключовим інструментом контролю САП є Інтегрована система управління і контролю (IACS) є Ключовим інструментом контролю САП, що охоплює понад 90% витрат першого стовпа політики та половину витрат другого. Вона базується на детальних електронних базах даних, адміністративних перевірках, а також інспекціях на місцях і дистанційному зондуванні [9].

Комплексна система підтримки, на якій також ґрунтується аграрна політика ЄС, реалізується через Європейський фонд сільськогосподарських гарантій (EAGF) та Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD). Якщо перший спрямований на забезпечення прямих виплат і стабілізацію ринків, то другий фінансує заходи з розвитку інфраструктури, екологічної стійкості та диверсифікації сільських територій. Важливим напрямом реформування стало зменшення залежності фермерів від субсидій на виробництво окремих культур та стимулювання екологічно безпечних і конкурентоспроможних практик господарювання [10].

Стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору визначені Європейською комісією. Серед них — сприяння передачі знань та інновацій, підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, розвиток інноваційних технологій у сільському та лісовому господарстві, удосконалення продовольчого ланцюга, управління ризиками та захист навколишнього середовища. Особливе значення надається відновленню та зміцненню екосистем, а також залученню інвестицій у сільське господарство та розвиток сільських територій [7].

Таким чином, досвід ЄС свідчить про ефективність поєднання централізованого фінансування зі збереженням децентралізованого адміністрування, що забезпечує баланс між уніфікацією та гнучкістю управління. Запровадження оновленої Спільної аграрної політики з акцентом на «зелені» практики, підтримку малих і середніх фермерів, а також розвиток

інновацій та інфраструктури створює орієнтир для України в контексті підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та сталого розвитку сільських територій.

Сучасний стан аграрного бізнесу в Україні відображає складний процес трансформації галузі, де поєднуються національні пріоритети продовольчої безпеки та необхідність інтеграції у спільний європейський ринок. Сучасний стан аграрного бізнесу в Україні характеризується поєднанням стратегічних цілей державного регулювання та практичних викликів, що виникають в умовах глобалізації й інтеграції до правового поля ЄС.

Основні напрями державної аграрної політики визначаються:

- забезпеченням якості вітчизняної продукції;
- підвищенням конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- раціональним використанням природних ресурсів;
- формуванням ефективного ринку сільськогосподарської продукції;
- забезпеченням стабільного розвитку сільських територій.

Попри наявність окремих програм державної підтримки, до 2022 року аграрна політика України спиралася на «Концепцію Державної цільової програми розвитку аграрного сектора економіки до 2022 року». Документ визначав ключові завдання – від нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю до розширення присутності на світових аграрних ринках. Однак після початку повномасштабної війни системність стратегічного планування послабилася [12].

Важливим завданням залишається створення умов для зростання доходності виробників і підвищення рівня життя сільського населення, що вимагає системної державної підтримки та чітких регуляторних механізмів. В Україні застосовуються різні методи державного впливу на розвиток агросектору, серед яких - цінове регулювання, система субсидій, пільгове кредитування, компенсація страхових витрат, податкові пільги та механізми реструктуризації заборгованостей. Кабінет Міністрів України встановлює мінімальні та максимальні інтервенційні ціни на ключові види агропродукції, зокрема зернові, олійні культури, цукор, м'ясо та молочну продукцію. Така практика спрямована на стабілізацію внутрішнього ринку, запобігання різким ціновим коливанням і захист національних виробників [7].

Законодавча діяльність у сфері аграрної політики почала більше концентруватися на забезпеченні стабільності виробництва та адаптації до умов євроінтеграції. Після набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році відбулося посилення гармонізації національного законодавства з *acquis communautaire*, що знайшло відображення в процесах селф-скринінгу та адаптації значного масиву нормативних актів ЄС [2].

У 2023 році спостерігалася активізація законодавчої діяльності у сфері аграрної політики. Зокрема, Верховна Рада України посилила роботу щодо земельної реформи, гармонізації державної підтримки з європейськими стандартами, розвитку прозорих електронних аукціонів та удосконалення управління державними сільськогосподарськими землями [2].

Таким чином, сучасна аграрна політика України перебуває у фазі активної адаптації до стандартів ЄС, що поєднує інституційну модернізацію, реформування ринкових механізмів та зміцнення соціально-економічного потенціалу сільських територій [2].

Водночас, незважаючи на прогрес у напрямку євроінтеграції, залишається низка проблем – недостатнє фінансування, нестача кваліфікованих кадрів та високий адміністративний тиск на аграрний сектор. Це обмежує ефективність імплементації законодавчих змін і знижує відчутний соціально-економічний ефект для сільськогосподарських виробників [2].

Дисбаланс у розподілі земельних ресурсів проявляється у концентрації значних площ у власності агрохолдингів, тоді як малі та середні фермери мають обмежений доступ до землі, фінансових ресурсів і каналів збуту. Це створює нерівні конкурентні умови та поглиблює соціально-економічні розриви між категоріями виробників [4].

Технологічна диспропорція виявляється у тому, що великі підприємства активно застосовують сучасні технології точного землеробства, інноваційні методи управління та новітню техніку, тоді як більшість малих господарств залишаються на низькому рівні модернізації. Це зумовлює істотну різницю у продуктивності праці та ефективності використання ресурсів [4].

Регіональні відмінності у розвитку аграрного підприємництва пов'язані з різницею у природно-кліматичних умовах, інфраструктурному забезпеченні та інвестиційній привабливості територій. У результаті аграрне виробництво концентрується у визначених регіонах, тоді як інші залишаються з недостатнім рівнем розвитку [4].

Слабкий розвиток переробної промисловості та логістичної інфраструктури обмежує створення внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Значна частина продукції експортується у вигляді сировини, що зменшує можливості економіки формувати прибутки та знижує її стійкість [4].

Воєнний стан створює окрему групу викликів: ризики безпеки, мінування земель, руйнування логістичних шляхів і неможливість повноцінного ведення сільськогосподарських робіт. У цих умовах агробізнес змушений адаптуватися до непередбачуваних змін, що негативно впливає на його ефективність і стратегічне планування [11].

Макроекономічні ризики, серед яких нестабільність національної валюти, висока інфляція та чутливість до світових економічних криз, роблять аграрний сектор особливо вразливим. Це формує додаткові бар'єри для інтеграції до спільного ринку ЄС [3].

Надмірна орієнтація виробництва на експорт зернових та олійних культур призводить до виснаження ґрунтів і гальмує розвиток локальних ринків праці у сільській місцевості, що підсилює структурні проблеми аграрного сектору України [4].

Зазначені вище проблеми доцільно систематизувати (табл. 1), що узагальнює їх сутність та ключові характеристики.

Таблиця 1. Основні проблеми розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції та воєнного стану

Назва проблеми	Суть проблеми
Надмірна орієнтація на експортно-орієнтовані культури	Вирощування зернових та олійних культур призводить до виснаження ґрунтів і зменшення робочих місць у селі
Дисбаланс у розподілі земельних ресурсів	Великі агрохолдинги контролюють основні площі, тоді як малі фермери мають обмежений доступ до землі
Технологічна нерівність	Великі підприємства застосовують інноваційні технології, малі залишаються на низькому рівні модернізації
Регіональні диспропорції	Різний рівень розвитку через природно-кліматичні умови, інфраструктуру та інвестиційну привабливість
Недостатній розвиток переробки та логістики	Сировинний характер експорту зменшує економічні вигоди та обмежує формування доданої вартості

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [3, 4, 11].

Загалом, нинішній стан аграрного бізнесу України можна охарактеризувати як перехідний. З одного боку, сектор демонструє високий експортний потенціал, має стратегічне значення для економіки та відіграє ключову роль у продовольчій безпеці. З іншого боку, процес євроінтеграції ставить перед державою нові виклики, пов'язані з адаптацією до вимог Спільної аграрної політики ЄС. Це вимагає посилення інституційної спроможності, стратегічного планування та системної фінансової підтримки, щоб забезпечити збалансований розвиток агросектору в умовах інтеграції до європейського ринку [2].

Процес адаптації аграрного сектору України до вимог ЄС визначається як багатогранний комплекс правових, інституційних та економічних перетворень. Важливим кроком у цьому напрямку стало укладення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка заклала основу для поступового узгодження аграрного законодавства з нормами Спільної аграрної політики (САП). Йдеться насамперед про інтеграцію стандартів якості та безпечності продукції, екологічних вимог, ринкових механізмів і державної підтримки фермерів. У цьому контексті стратегічними завданнями залишаються підвищення конкурентоспроможності українського агробізнесу, розвиток сільських територій та зниження торговельних бар'єрів [6].

Однак, проблематика розвитку аграрного сектору України в контексті євроінтеграції охоплює низку стратегічних викликів, що потребують системного вирішення.

Вразливість національної економіки до глобальних криз та нестабільність національної валюти. Україна є більш чутливою до зовнішніх шоків, ніж країни Європейського Союзу: прикладом слугує світова економічна криза 2009 року, коли ВВП України скоротився на 15,1 %, тоді як у країнах ЄС — лише на 5,6 %. Подібні диспропорції засвідчують, що без розбудови стійких макроекономічних запобіжників інтеграція у спільний ринок ЄС залишатиметься проблематичною. Важливим чинником нестабільності є девальвація гривні та значні інфляційні коливання, що негативно позначаються на довгостроковому плануванні аграрного бізнесу [3].

Інституційна неспроможність державних інститутів. Законодавча база та система державного управління, попри значний обсяг реформ, виявилися недостатніми для забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору в умовах глобальної інтеграції.

Недосконалість правового поля проявляється у фрагментарності аграрної політики, високій частці декларативних норм та низькому рівні їхньої практичної імплементації. Для входження до спільного ринку необхідно привести національну систему регулювання у відповідність до принципів та критеріїв Спільної аграрної політики ЄС, що вимагає масштабної інституційної перебудови [3].

Сировинна орієнтація аграрного виробництва. Значна частина продукції експортується у вигляді зернових і олійних культур, тоді як рівень розвитку переробної промисловості є низьким. Це обмежує можливості формування ланцюгів доданої вартості, знижує економічну ефективність та робить український агросектор залежним від світової кон'юнктури цін на сировину. Для переходу до якісно нової моделі розвитку необхідно створити умови для розбудови потужної переробної індустрії, орієнтованої на виробництво кінцевої харчової продукції, біоенергетичних матеріалів та інноваційних агропромислових товарів. Проте наразі розвиток цього напрямку гальмується дефіцитом фінансування, відсутністю механізмів аграрного кредитування, обмеженим доступом малих і середніх підприємств до інвестиційних ресурсів, а також браком сучасної логістики та інфраструктури зберігання [10].

Для вирішення цих проблем численні дослідники працюють у напрямі вдосконалення державного регулювання аграрного сектору. Одним із ключових його напрямів є законодавча гармонізація. Україна проводить селф-скринінг законодавства з метою ідентифікації прогалин та визначення обсягу роботи для імплементації *acquis communautaire*, що охоплює понад 3000 актів. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики активно працює над підготовкою законопроектів, спрямованих на реформування земельних відносин, державної підтримки фермерів, а також захисту рослин і розвитку виноградарства. Прийняті та підготовлені закони покликані забезпечити правову основу для інтеграції аграрної політики у європейський правовий простір [5].

Важливим напрямом є інституційне зміцнення сектору. Процес євроінтеграції потребує ефективної координації між урядом, парламентом і профільними міністерствами. Нестача секторальної експертизи та ресурсного забезпечення вимагає створення механізмів навчання та підготовки кадрів, залучення іноземних експертів і налагодження міжвідомчої співпраці. Окремо наголошується на необхідності прозорого визначення пріоритетів у сфері євроінтеграційних законопроектів, щоб забезпечити безперервність і послідовність реформ [1].

Значний потенціал розвитку аграрного сектору полягає у стимулюванні малих та середніх форм господарювання. В умовах євроінтеграції особисті селянські господарства мають трансформуватися у сімейні ферми та сільськогосподарські кооперативи, що дозволить інтегрувати їх у систему державної підтримки та зробити потенційними бенефіціарами програм САП. Така політика сприятиме формуванню збалансованої структури аграрного виробництва та підвищенню рівня зайнятості у сільських громадах [8].

Не менш важливим напрямом є системна імплементація *acquis communautaire*. Вона охоплює сфери антикорупційної політики, санітарних і фітосанітарних заходів, технічного регулювання, управління земельними ресурсами та екологічної стандартизації. Особлива увага має приділятися екологізації виробництва, розвитку органічного сектору та зниженню рівня використання пестицидів. Водночас адаптація до європейського законодавства повинна здійснюватися гнучко, з урахуванням динаміки внутрішніх змін у самому ЄС, щоб уникнути повторення негативного досвіду надмірних поступок, як це відбулося під час вступу до СОТ [10].

6. Висновки

Євроінтеграція в аграрній сфері для України є не лише стратегічним напрямом зовнішньої політики, а й інструментом внутрішньої трансформації, спрямованої на модернізацію сектору відповідно до стандартів Європейського Союзу. Спільна аграрна політика ЄС (САП) відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи фінансові інструменти, які підтримують екологічну стійкість, соціальну справедливість і розвиток сільських територій. Важливим чинником є децентралізована модель управління САП, що дозволяє гнучко адаптувати політику до національних умов. Участь України в гармонізації із САП відкриває перспективи доступу до ресурсів Європейського фонду сільськогосподарських гарантій (EAGF) та Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (EAFRD), що потенційно посилить інституційну та економічну спроможність українського агросектору.

Національна аграрна політика України в умовах євроінтеграції зосереджується на забезпеченні продовольчої безпеки, підвищенні конкурентоспроможності фермерських

господарств, раціональному використанні природних ресурсів та розвитку сільських територій. Держава впроваджує інструменти фінансової підтримки, пільгового кредитування, цінового регулювання та земельної реформи. Законодавча база поступово адаптується до *acquis communautaire*, зокрема у сферах технічного регулювання, управління державними землями, прозорості аукціонів і підтримки малих та середніх виробників. Попри воєнний стан, Верховна Рада продовжує активну роботу над законопроектами, спрямованими на інтеграцію до правового поля ЄС.

Втім, український аграрний сектор стикається з численними викликами, серед яких макроекономічна нестабільність, недостатній розвиток інфраструктури, сировинна орієнтація експорту, технологічна нерівність і концентрація земельних ресурсів. Крім того, війна спричинила додаткові ризики для агровиробництва: мінування, руйнування логістики та зниження інвестиційної активності. Для подолання цих проблем Україна проводить селф-скринінг законодавства, посилює міжвідомчу координацію, розвиває інституційний потенціал і стимулює створення кооперативів. Така багаторівнева адаптація дозволяє поступово інтегруватися в аграрну політику ЄС і сформувані передумови для сталого розвитку сільського господарства.

References

1. Chechel, A., & Zhara, I. (2024). Suchasni vyklyky derzhavnoi ahrarnoi polityky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Modern challenges of Ukraine's state agricultural policy under EU integration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (7), 143–152. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-143-152> (in Ukrainian)
2. Galan, V.O., & Samoilova, A.R. (2025). Yevrointehratsiia ahrarnoho sektora Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy vykonannia zobov'iazan [EU integration of Ukraine's agricultural sector: challenges and prospects for fulfilling obligations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Pravo*, 4(89), 107–113. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16> (in Ukrainian)
3. Hadzalo, Ya., & Luzan, Yu. (2021). Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration. *Ekonomika APK*, 28(8), 6–17. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>
4. Kovbasa, O. (2024). Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (in Ukrainian)
5. Lindström, K. (2025). Ukraine in the EU – the end of the Common Agricultural Policy? *Euobserver*. <https://euobserver.com/eu-political/ar5e501bb3>
6. Martyniuk, M. (2025). Osoblyvosti formuvannia ahrarnoi polityky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Peculiarities of forming Ukraine's agricultural policy under EU integration]. In *IX International Scientific and Theoretical Conference "Theory and practice of modern science"* (pp. 14–22). <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2554> (in Ukrainian)
7. Melnyk, V. (2019). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання rynku silskohospodarskoi produktsii v Ukraini [Peculiarities of state regulation of the agricultural products market in Ukraine]. *Natsionalna i rehionalna ekonomika. Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 36–46. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_2_5 (in Ukrainian)
8. Nemish, D. V., & Humeniuk, M. M. (2022). Osnovy funktsionuvannia maloho ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh yevrointehratsii [Fundamentals of functioning of small agricultural entrepreneurship under European integration]. *Bulletin of Agricultural Science*, 100(8), 79–88. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202208-10> (in Ukrainian)
9. Nivievskiy, O. (2024). *EU Integration of Ukraine: Institutional Challenges in the Agricultural Sector*. IEP Berlin. https://iep-berlin.de/site/assets/files/4231/oleg_nivievskiy_eu_integration_of_ukraine_research_paper.pdf
10. Pali, M.O., & Kantsedal, N.A. (2025). Instytutsiina ta ekonomichna hotovnist ahrarnoho sektoru Ukrainy do intehratsii v Yevropeyskyi Soiuz: suchasnyi stan i stratehichni perspektyvy [Institutional and economic readiness of Ukraine's agricultural sector for integration into the European Union: current state and strategic prospects]. *Ekonomichnyi prostir*, (202), 230–236. <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236> (in Ukrainian)
11. Petrukha, N. (2023). Povoiennie vidnovlennia ahrarnoho sektoru ekonomiky na zasadakh bioekonomiky [Post-war recovery of the agricultural sector of the economy based on the principles of bioeconomy]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(4), 49–58. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049> (in Ukrainian)
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). On the approval of the Concept of the State Target Program for the Development of the Agricultural Sector of the Economy for the Period until 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-i2015-%D1%80#Text> (in Ukrainian)



Реалізація принципів стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу органу державної влади

Інна І. Нинюк ^{1*} • Наталія Б. Ларіна ² • Марія А. Нинюк ²

¹ Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна). Доцент кафедри політології та публічного управління, канд. держ. упр.

² Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Доцент кафедри публічної політики, канд. пед. наук, доцент.

³ Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна). Доцент кафедри політології та публічного управління, канд. держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: inna_nynyuk@bigmir.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

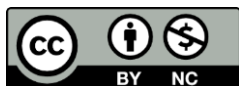
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.04)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Особлива роль у сучасних стратегіях суспільного розвитку відводиться комунікаційному забезпеченню процесів публічного управління, що дозволить підвищити ефективність антикорупційної політики, інтенсифікувати зв'язки між владою та громадянським суспільством. Метою статті є аналіз специфіки реалізації принципів стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу органу державної влади. Дослідження детермінує пріоритетні функції комунікації в системі державного управління – формування позитивного іміджу та громадську обізнаність. У статті розглянуто особливості формування позитивного сприйняття влади в очах громадян на основі прозорості, двосторонньої та послідовної комунікації з громадськістю, дотримання етичних стандартів та укріплення довіри суспільства. Узагальнено основні підходи до визначення феномену «іміджу» та позиціонування його як ефективного каналу комунікації. Закцентовано на ролі громадської думки у контексті зворотного зв'язку у комунікативній діяльності органу державної влади. Визначено ключові напрямки формування позитивного іміджу органів державної влади та підвищення рівня довіри до них громадськості на основі використання потенціалу стратегічних комунікацій. У межах статті феномен стратегічних комунікацій розглядається у контексті засобу асиміляції аспектів організаційної діяльності, трансформаційних змін та модифікації поведінки, реалізації першочергових цілей публічної влади та підвищення ефективності інформаційного наративу. Аналіз основних концепцій стратегічної комунікації дозволив встановити, що налагодження продуктивного діалогу між органами державного управління та громадянським суспільством потребує інтеграції системної та цілеспрямованої концепції, в межах якої рішення, що приймаються органами державної влади, мають опиратись не лише на особистий досвід керівних осіб, але й на результати аналізу громадської думки, пріоритетну наукову позицію, моделювання та прогнозування соціальної динаміки, під загальним прямуванням на досягнення максимальної узгодженості між громадськістю та органом державної влади. Зазначено дозволить укріпити позитивний імідж владних формацій, забезпечити безперешкодну систему участі громадян у суспільно-політичному житті.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

позитивний імідж, стратегічна комунікація, орган державної влади, громадянське суспільство, принципи, комунікативна діяльність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Implementation of Principles of Strategic Communications in Forming a Positive Image of a Government Body

 Inna Ninyuk ^{1*} • Nataliia Larina ² • Mariya Ninyuk ²
¹ Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraine). Associate professor at the Department of Political Science and Public Administration, PhD in Public Administration.

² Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Policy, PhD in Pedagogy, Associate Professor.

³ Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Political Science and Public Administration, PhD in Public Administration, Associate Professor.

 * Corresponding Author, e-mail: inna_ninyuk@bigmir.net

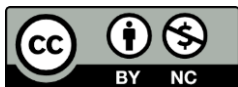
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.04)

 Copyright © 2025
by authors


This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



A special role in modern social development strategies is given to the communication support of public administration processes, which will enable increasing the effectiveness of anti-corruption policy and intensifying relations between the authorities and civil society. The purpose of the article is to analyze the specifics of the implementation of the principles of strategic communications in the formation of a positive image of a state authority. The study determines the priority functions of communication in the system of public administration – the formation of a positive image and public awareness. The article considers the features of the formation of a positive perception of government in the eyes of citizens on the basis of transparent, two-way and consistent communication with the public, adherence to ethical standards and strengthening public trust. The main approaches to defining the phenomenon of “image” and positioning it as an effective channel of communication are summarized. The emphasis is on the role of public opinion in the context of feedback in the communicative activities of a state authority. The key directions of forming a positive image of state authorities and increasing the level of public trust in them based on the use of the potential of strategic communications are identified. Within the framework of the article, the phenomenon of strategic communications is considered in the context of a means of assimilating aspects of organizational activity, transformational changes and behavior modification, implementing the primary goals of public authorities and increasing the effectiveness of the information narrative. The analysis of the main concepts of strategic communication made it possible to establish that establishing a productive dialogue between state authorities and civil society requires the integration of a systematic and purposeful concept, within which decisions made by state authorities should be based not only on the personal experience of leaders, but also on the results of public opinion analysis, priority scientific positions, modeling and forecasting of social dynamics, with the general direction of achieving maximum coordination between the public and the state authority. This will strengthen the positive image of power formations and ensure an unhindered system of citizen participation in socio-political life.

KEYWORDS

positive image, strategic communication, state authority, civil society, principles, communicative activity.

1. Вступ

Актуальне українське громадянське суспільство потребує провадження активної інформаційної політики, адже позитивний імідж органу державної влади виступає однією із ключових передумов укріплення довіри громадськості до неї у демократичному суспільстві. Формування та впровадження інноваційних комунікативних підходів, методів та форм дозволяє підвищити ефективність зворотного зв'язку між громадянами та органами державної влади, забезпечити підтримку демократичних суспільних перетворень громадськістю.

Як свідчить глобальний досвід, стійкий розвиток демократичної державної формації не вбачається можливим без налагодження дієвого діалогу між окремими громадянами, організаціями громадянського суспільства та державними органами, функціонування постійного діалогу між соціумом та владою. Стратегічні комунікації забезпечують оперативне та прозоре інформування як владних структур, так і громадян та суспільних громадянських інститутів, слугуючи підґрунтям для формування суспільної думки, видання наказів чи законодавчих актів.

Специфікою сучасного процесу реформування публічної влади є інтеграція концепції сервісної держави, у межах якої влада позиціонується потужним інструментом задоволення запитів та потреб людини й громадянина. Необхідність гарантії стабільності та продуктивності оперативного зворотного зв'язку між соціумом та державою актуалізує проблему формування оптимальної моделі стратегічної комунікації, яка стимулюватиме активність громадськості в процесах публічного управління, сприятиме підвищенню довіри суспільства до органів державної влади, укріпленню їх авторитету, буде спроможна забезпечити стійкість партнерської взаємодії держави та соціуму.

Актуальний стан розвитку стратегічних комунікацій в Україні не повною мірою відповідає світовим тенденціям та запитам демократичного розвитку українського суспільства, що сповільнює процеси формування позитивного іміджу органів державної влади. Зважаючи на зазначене, постає необхідність поглибленого дослідження специфіки реалізації принципів стратегічних комунікацій для досягнення зазначених цілей.

2. Огляд літературних джерел

Питання формування ефективної стратегічної комунікації для укріплення позитивного іміджу органів державної влади розглядається у науковому дискурсі в міждисциплінарному контексті. Окремі аспекти проблематики іміджетворення формацій публічної влади розкрито у публікаціях Н. Орлова, В. Майло [1], Н. Новікова, К. Притула [2], М. Ажажа та ін. [3]. Авторами закладено основу для стратегій формування образів державного управління, підтримки синергійного розвитку правової держави та громадянського суспільства, що не повинен піддаватись жодним впливам.

В. Посмітна [4], Є. Павленко [5] активно вивчали феномен іміджу в науковому дискурсі державного управління. Публікації дослідників присвячені концептам підвищення якості адміністративно-соціального обслуговування населення, наділені практичною спрямованістю.

Укріплення громадянського суспільства, на переконання С. Чукут, В. Яценко [6], О. Сальнікова та ін. [7], має передбачати безпосередню залученість громадян до організації відповідальної публічної влади. Автори переконують, що у правовій демократичній державі феномен стратегічних комунікацій наділений функціоналом встановлення та підтримки концептів правопорядку та законності, прозорості взаємодії між різними гілками влади, громадянином і державою.

Окремі проблемні аспекти застосування технології комунікації органами державної влади висвітлені у працях О. Коврига [8], Т. Шальман [9], Н. Ткачова та ін. [10]. Науковці зосереджують увагу на специфіці нормативно-правового регулювання реалізації стратегічних комунікацій, розглядають ключові проблеми розвитку правової демократичної держави та громадянського суспільства, обґрунтовують необхідність піднесення соціального престижу органів державної влади. Концептуальні рамки проблематик розширюються в публікаціях О. Сопіної [11], Т. Michalski та ін. [12], А. Zerfass та ін. [13], С. Ansell та ін. [14].

Не зважаючи на значущість напрацювань галузевих дослідників у досліджуваній сфері, динаміка глобалізованого простору зумовлює необхідність подальшого переосмислення трансформацій взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. У публікаціях

сучасних науковців не в повному обсязі висвітлено типологічні принципи та механізми стратегічних комунікацій як підґрунтя демократичних перетворень. Залишаються маловивченими питання реалізації принципів стратегічних комунікацій як невід'ємних елементів формування позитивного іміджу діяльності органів публічної влади, підвищення рівня довіри до них зі сторони громадськості.

3. Постановка завдання

Не зважаючи на значущість наукових розробок досліджуваної проблематики, питання формування позитивного іміджу органу державної влади потребує поглибленої аналітики. Мета дослідження полягає у розробленні практичних рекомендацій та теоретико-методологічних положень у сфері формування позитивного іміджу органу державної влади із залученням комунікативного аспекту. Ключовими завданнями для досягнення поставленої мети вбачаються: узагальнення існуючих підходів до трактування дефініції «іміджу» в контексті публічної влади та каналу комунікації; дослідження векторів формування позитивного іміджу органів державної влади; ідентифікація ролі суспільної думки як засобу зворотного зв'язку в комунікативній діяльності органів публічної влади.

4. Методи та матеріали

У рамках проведеного дослідження було реалізовано комплексний аналіз галузевих досліджень часового інтервалу 2020-2025 рр., що індексуються у провідних наукометричних базах даних. Для пошуку були використані ключові слова «позитивний імідж, стратегічна комунікація, орган державної влади, громадянське суспільство, принципи, комунікативна діяльність».

Методологія статті включала загальнонаукові методи, зокрема, узагальнення, порівняння, систематизацію, аналітично-синтетичні методи. Застосовані методи дозволили визначити ключові причинно-наслідкові зв'язки, узагальнити науково-теоретичні дані, детермінувати основні критерії та дефініції, сформулювати рекомендації щодо оптимізації стратегічних комунікацій.

Щоб зменшити внутрішню упередженість у публікаціях, використаних для цього дослідження, було застосовано стратегію відкритого доступу та повторного використання даних. Це передбачало надання доступу до повних даних дослідження, включаючи необроблені дані та код, що дало змогу перевірити результати та провести додатковий аналіз у разі потреби, тим самим зменшивши вплив упередженості.

5. Результати та обговорення

У контексті функціонально-структурного наративу, основними функціями стратегічної комунікації в системі державного управління є формування позитивного іміджу та інформування громадськості. Процес побудови демократичного суспільства актуалізує питання відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, підвищення значимості комунікативно-інформаційних аспектів. Органи державної влади мають репрезентувати готовність до дискурсу, взаємодії та практичної співпраці, втілюючи демократичний стиль функціонування державних служб.

Феномен іміджу можна розглядати як зовнішню форму певного явища або ж об'єкта, чи уявлення про них, котре свідомо та цілеспрямовано формується у загальній свідомості за посередництвом піар-технологій, пропаганди, реклами чи інших форм комунікаційної взаємодії. Позиціонуючись результатом і конкретною формою відображення у світосприйнятті, імідж являє собою штучний образ, володіє певними ознаками, котрі йому цілеспрямовано надаються.

Стратегічні комунікації у сфері державної влади розглядаються як цілеспрямований, інтегрований процес інформаційного обміну та взаємодії між громадянським суспільством та органами державної влади, з метою реалізації публічно значущих цілей, залучення громадян, укріплення довіри соціуму до органів влади, провадження ефективної державної політики. Загалом, стратегічні комунікації асимілюють процеси створення, інтерпретації та передачі інформаційних повідомлень з урахуванням каналів комунікації та цільової аудиторії для впливу на суспільну думку [15].

Основними аспектами стратегічних комунікацій у сфері державної влади позиціонуються:

- адаптивність та цілісність: комунікації мають функціонувати як комплексна система, яка має володіти гнучкістю, цілісністю, резильєнтністю до динаміки як суспільства, так і зовнішнього середовища;
- інтеграційність, що передбачає асиміляцію різних видів комунікацій та комунікаційних каналів з метою досягнення визначеної мети;
- конкретизована цільова аудиторія, на яку спрямовується стратегічний комунікаційний вплив, для максимально ефективного донесення інформації про функціонування органів влади, їх переваги, політику, досягнення;
- укріплення довіри та забезпечення підтримки: формування довірливих взаємин між громадянами та владою на основі принципів взаємоповаги, прозорості та ефективного спілкування;
- освітньо-інформаційні стратегії;
- залучення громадян до активної участі в суспільних процесах шляхом створення сприятливих передумов для прийняття ефективних рішень [8].

Етапи розроблення комунікаційної стратегії для формування позитивного іміджу органу державної влади передбачають: визначення ключових цілей та завдань; аналіз специфіки інтересів, потреб цільової аудиторії; розроблення змісту інформаційно-комунікаційних повідомлень; вибір каналів комунікації; реалізацію запланованих комунікаційних заходів; оцінку ефективності на основі даних моніторингу із внесенням необхідних коректив.

Акцентуючи на проблемах становлення та підтримки ефективної взаємодії державної влади та громадськості, необхідною умовою необхідно позиціонувати транспарентність влади, котра слугує опорою для розвитку демократичного суспільства. Феномен транспарентності асимілює кілька категорій, зокрема – відкритість, прозорість, громадську участь, гласність, доступність, котрі детермінують способи розвитку державної влади у демократичному соціумі [16].

Транспарентність державної влади визначає основу комунікаційної моделі взаємодії інститутів громадянського суспільства та державної влади, зокрема, у векторності гуманізму, демократії, максимального забезпечення прав людини, забезпечення залученості громадян до суспільно-політичного життя, досягнення громадянського консенсусу та політичної соціалізації [4].

Враховуючи специфіку реалізації соціального призначення державної влади, можна виділити основні функції стратегічних комунікацій у даному напрямку: інформаційна (суспільне забезпечення інформаційними наративами щодо функціоналу органів державної влади), просвітницька, профілактична (превентивне попередження кризових явищ), стимулювальна (мотивація до позитивної динаміки у суспільній свідомості, розвитку демократичного соціуму та громадянської активності), комунікативна (прозорість діалогу суспільства та системи органів державної влади), а також, захисна, контролююча та підтримуюча (у контексті реформування органів державної влади) [14].

Із метою максимальної прийнятності, імідж має задовольняти певні конкретні потреби визначеної цільової аудиторії. Основними методологічними передумовами формування позитивного іміджу органу державної влади можна позиціонувати:

- 1) ідентифікацію пріоритетних потреб цільової аудиторії чи її окремих сегментів для побудови міцного підґрунтя для іміджу органу державної влади;
- 2) долучення до сформованого підґрунтя необхідних характеристик з урахуванням запитів масової свідомості громадянського суспільства й потенціалу органу державної влади до їх задоволення;
- 3) інтеграція ключових характеристик іміджу до варіативних комунікаційних каналів у форматах, доступних для масової аудиторії.

Рівень авторитету державної влади та суспільної довіри до неї детермінується рівнем свідомості соціуму, його концептами традиційно-історичного та культурного поля. Необхідною передумовою, при цьому, є реконструкція основних демократичних принципів розвитку стратегічних комунікацій, адже становлення незалежної публічної влади і розвиток інститутів громадянського суспільства націлені на зміну поведінки соціуму, елімінацію стереотипів масової свідомості [17].

Реалізація принципів стратегічних комунікацій для формування позитивного іміджу органу державної влади містить в основі побудову ефективної двосторонньої комунікації з суспільством на основі прозорості, відкритості та чесності, що формує стійку довіру до влади. Важливими компонентами процесу є професіоналізм представників органів державної влади,

ефективність інформаційного обміну через комунікацію, спроможність отримувати зворотний зв'язок від цільових аудиторій. Зазначене сприяє формуванню позитивного сприйняття діяльності органу державної влади суспільством та укріплення репутації в громадянському соціумі.

Невід'ємним аспектом розвитку будь-якої іміджевої системи позиціонується структура. Так, структура іміджу органу державної влади передбачає вісім основних компонентів: діловий імідж (детермінується повнотою і своєчасністю надання послуг представникам громадянського суспільства), імідж працівників (суспільний статус, стиль життя, особистісні характеристики), внутрішній імідж органу влади (соціально-психологічний клімат і культура організації), імідж керівника (психологічний портрет, ціннісні орієнтації тощо), імідж працівників та їх фахова компетентність (мобільність, точність, інформованість, кваліфікованість, культура спілкування тощо), візуальний імідж та соціальний імідж органу влади (уявлення громадськості про соціальні завдання і функціонал органу влади) [6]. Загалом, компоненти іміджу органу державної влади доцільно класифікувати за такими напрямками: когнітивним, емоційним, образним.

З-поміж системних елементів формування іміджу органу державної влади ключова роль відводиться комунікативному аспекту, адже комунікація позиціонується дієвим засобом формування та розвитку впливових міжінституційних соціальних зв'язків. У контексті стратегічних комунікацій, імідж являє собою комплексну форму взаємодії, яка максимально сприяє реалізації стратегічних комунікаційних цілей, є концепцією саморозуміння, життєвої позиції та самоідентифікації, що когнітивно погоджена із внутрішніми установками особистості та проявляється крізь призму мовної поведінки, інтегрується в загальну національну культуру [10]. Імідж органів публічної влади активно впливає на життєдіяльність громадянського суспільства змістовно, через певні соціальні ролі та позиції.

Формування позитивного іміджу органів державної влади ґрунтується на комплексному застосуванні ряду принципів, що дозволяють зміцнити довіри громадськості до владних структур, підвищити їх легітимність та ефективність. Одним із основних принципів є принципи прозорості, чесності та відкритості – орган державної влади має надавати безперешкодний доступ до інформації, сприяти взаємодії з громадськістю. Важливим є, також, принцип компетентності, що проявляється у високому рівні фаховості, що сприяє підвищенню поваги та авторитету до органів влади [11]. Принципи відповідальності, ефективності, взаємодії та співпраці забезпечують активну співпрацю з громадськістю та іншими інститутами влади чи стейкхолдерами для досягнення спільних цілей. Додатково, важливим є принцип зворотного зв'язку, що передбачає використання різноманітних комунікаційних каналів для поширення інформаційних наративів.

Ключові принципи стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу органу державної влади та методи реалізації узагальнені у табл. 1.

Таблиця 1. Основні принципи стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу органу державної влади та методи їх реалізації

Принцип стратегічної комунікації	Методи реалізації
Відкритість та двостороння комунікація	Налагодження двостороннього постійного інформаційного обміну між суспільством та владою
Прозорість та чесність	Надання повної та правдивої інформації про діяльність органу державної влади
Професіоналізм	Забезпечення високого рівня компетентності співробітників органу державної влади
Стратегічний підхід	Інтеграція комунікаційної стратегії як невід'ємної частини загальної стратегії розвитку органу державної влади
Створення позитивних стереотипів	Формування позитивного сприйняття органу державної влади, що підвищує успішність його діяльності
Зворотний зв'язок	Забезпечення механізмів для отримання та врахування зворотного зв'язку від цільових аудиторій

Джерело: узагальнено автором.

Очікуваними наслідками реалізації приведених принципів є економія ресурсів, укріплення репутації для формування стійкої позитивної репутації органу державної влади, підвищення ефективності взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами. Імідж публічної влади реалізовує символічно-знаковий функціонал, чинить практичний вплив на ставлення

громадянського суспільства до системи публічного управління, визначає рівень довіри до суб'єктів державної влади.

3-поміж ключових комунікативних компонентів функціонування органу державної влади – оперативне реагування на запити та потреби різноманітних соціальних груп; трактування інформації, що міститься в законодавчих актах, каналів інтеграції правових норм; налагодження внутрішніх інформаційних потоків та зв'язків із окремими соціальними групами. При цьому, ключовим завданням використання стратегічно-комунікативного підходу в діяльності органів державної влади вбачається досягнення суспільного визнання та довіри, виправдання прийнятих політичних рішень [1]. Активна позиція громадянського суспільства сприяє поступу держави у векторності гуманізму, демократії, максимального забезпечення прав людини, забезпечення залученості громадян до суспільно-політичного життя, досягнення громадянського консенсусу та політичної соціалізації.

Таким чином, основними векторами стратегічної комунікації в державному управлінні доцільно виокремити:

1) практичну підтримку суспільством діяльності, рішень та політики органів влади, що досягається шляхом підвищенням рівня довіри громадян до функціонування державних інституцій;

2) впровадження єдиної концепції державної комунікації через створення стійкої системи впливу на формування суспільної думки;

3) забезпечення ефективного зворотного зв'язку із громадянським суспільством з метою моніторингу та оцінювання результатів діяльності;

4) оптимізацію взаємодії із засобами масової інформації з метою забезпечення прозорого інформування соціуму щодо концептів реалізованої політики, формування та підтримки позитивного іміджу органів державної влади.

Важливим є проведення громадських кампаній, що мають на меті висвітлення основних проблем у функціонуванні системи публічної влади, а також забезпечення доступу громадян до правдивої інформації щодо функціонування публічної влади та прийняття управлінських рішень. Відкритість та транспарентність влади вбачаються на сьогодні ключовими концептами формування й розвитку ефективного інституту демократичної громадянськості [15].

Для налагодження ефективного діалогу між громадськістю та органами публічного управління необхідно запроваджувати концептуальний підхід, заснований на принципах відкритості, постійності, системності та цілеспрямованості. Прийняттю управлінських рішень має передувати всебічний аналіз суспільної думки, моделювання та прогнозування динаміки соціальної поведінки.

Діалогічний підхід, що передбачає широкий дискурс з метою досягнення консенсусу, вбачається оптимальною формою комунікації для формування позитивного іміджу органу державної влади. Успіх діалогу детермінується рівнем злагоженості дій органів державної влади й громадянського суспільства, їх готовністю до ефективної співпраці. Залучення громадян, окрім того, сприяє зростанню суспільної довіри до влади, підвищенню якості процесів урядування, легітимності влади та успішності виконання нею власного функціоналу [3]. Таким чином, стратегічні комунікації працюють на задоволення інтересів обох сторін – громади та влади, впливаючи на формування громадської думки у напрямку позитивної динаміки іміджу органів державної влади.

Основними перешкодами для формування позитивного іміджу органу державної влади можуть слугувати відсутність прозорості та відкритості зі сторони органу державної влади, корупційні ризики та порушення етичних норм з боку владних структур, недостатність комунікаційних зусиль, політичні та ідеологічні розбіжності. Зауважуючи євроінтеграційну спрямованість курсу розвитку України, доцільно залучати практику формування іміджу органу публічної влади в країнах Європейського Союзу, з урахуванням національних особливостей та культурної диференціації.

Так, в державах з високим ступенем індивідуалізму (Швеція, Нідерланди) імідж органу державної влади наділений векторністю підтримки індивідуальних свобод та прав громадян, з акцентом на аспекти прозорості, відкритості та демократичності. У Австрії та Німеччині – країнах з високим ступенем колективізму – імідж органу державної влади спрямований на підтримку спільних суспільних інтересів та цінностей. У даному випадку характерним є формування іміджу органу державної влади як надійного партнера, що функціонує в інтересах загального блага. Натомість, у країнах з багатими традиціями та історією (Італія, Франція) імідж

органів державної влади асоціюється зі збереженням національної ідентичності та культурної спадщини [16].

На тлі стрімкого цифрового розвитку та високого рівня інформаційних загроз необхідним вбачається подальше вдосконалення системи стратегічних комунікацій в сфері публічної влади, її оптимізації та переформатування, з метою налагодження безперервного операційного планування. Комунікативний аспект у діяльності органів державної влади має бути спрямований на формування, укріплення та розвиток позитивного іміджу системи публічного управління, що впливає на формування сприятливого середовища для ефективної взаємодії з громадянським суспільством.

6. Висновки

Характерною проблемою розвитку сучасного громадянського суспільства є недостатність врахування громадської думки у діяльності органів державної влади. У той же час, формування позитивного сприйняття влади в очах громадян на основі прозорості, двосторонньої та послідовної комунікації з громадськістю, дотримання етичних стандартів та укріплення довіри суспільства сприяють формуванню позитивного іміджу органу державної влади, дозволяють підвищити легітимність та ефективність його діяльності, розвивати взаємодію громадськості та влади в системі публічного управління. Рішення, що приймаються органами державної влади, мають опиратись на результати аналізу громадської думки, моделювання та прогнозування соціальної динаміки, під загальним спрямуванням на досягнення максимальної узгодженості між громадськістю та органом державної влади.

Стратегічні комунікації розглядаються засобом асиміляції аспектів організаційної діяльності, трансформаційних змін та модифікації поведінки, реалізації першочергових цілей публічної влади та підвищення ефективності інформаційного наративу. Основними принципами стратегічних комунікацій у формуванні позитивного іміджу органу державної влади є принципи прозорості, чесності та відкритості, принципи компетентності, відповідальності, ефективності, взаємодії та співпраці, зворотного зв'язку, що забезпечують активну співпрацю з громадськістю та іншими інститутами влади чи стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.

Можна підсумувати, що ефективна реалізація принципів стратегічних комунікацій дозволяє укріпити позитивний імідж владних формацій, забезпечити безперешкодну систему участі громадян у суспільно-політичному житті. Перспективні напрями наукових досліджень мають бути спрямовані на вдосконалення механізмів реалізації інформаційної політики для досягнення стратегічних цілей публічного управління шляхом інтеграції заходів з реалізації інформаційних впливів.

References

1. Orlova, N. S., & Mailo, V. V. (2020). Rozvytok stratehichnykh komunikatsii v orhanakh publichnoi vlady [Development of strategic communications in public authorities]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho*, 31(70), 63–68. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.1/11> (in Ukrainian)
2. Novikova, N. L., & Prytula, K. V. (2020). Sotsialni merezhi yak instrument dlia orhaniv derzhavnoi vlady dlia nalahodzhennia zv'iazkiv z hromadskistiu [Social networks as a tool for public authorities to establish relations with the public]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (5–6), 123–127. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.123> (in Ukrainian)
3. Azhazha, M., Peliova, Ya., & Nestorenko, T. (2023). Komunikatyvna polityka derzhavy v konteksti posylennia suspilnogo vplyvu [The state's communication policy in the context of strengthening public influence]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 79–88. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11> (in Ukrainian)
4. Posmitna, V. V. (2024). Uprovadzhennia komunikativnoi stratehii vzaiemodii mizh uchastykamy viiskovoho dyskursu v konteksti stratehichnykh komunikatsii [Implementation of a communicative strategy of interaction among participants of military discourse in the context of strategic communications]. *Naukovi zapysky. Serii: Filolohichni nauky*, (209), 291–297. <https://doi.org/10.32782/2522-4077-2024-209-44> (in Ukrainian)
5. Pavlenko, Ye. M. (2021). Pidkhody do modernizatsii suchasnoi modeli komunikativnoi polityky orhaniv publichnoi vlady Ukrainy [Approaches to modernizing the current model of the communication policy of

- Ukraine's public authorities]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (2), 29–36. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.5> (in Ukrainian)
6. Chukut, S. A., & Yatsenko, V. O. (2021). Komunikatsiini stratehii v publichnomu upravlinni ta administruvanni: zarubizhnyi ta ukraïnskyi dosvid [Communication strategies in public management and administration: Foreign and Ukrainian experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (12), 72–79. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.72> (in Ukrainian)
7. Salnikova, O. F., Posmitiukh, O. I., & Petrenko, M. I. (2021). Sytuatsiyni tsentr yak efektyvnyi mekhanizm stratehichnykh komunikatsii [The situation center as an effective mechanism of strategic communications]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (17), 62–66. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.62> (in Ukrainian)
8. Kovryha, O. S. (2020). Vzaïmodiia orhaniv derzhavnoi vlady z hromadskistiu v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Interaction of public authorities with the public in Ukraine's public administration system]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni VI Vernadskoho: Seriia "Derzhavne upravlinnia"*, 2(31(70)). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725915> (in Ukrainian)
9. Shalman, T. M. (2021). Imidzholohichni instrumenty formuvannia pozytyvnoho imidzhu vlady u systemi zv'iazkiv z hromadskistiu [Imageological tools for shaping a positive image of power in the public relations system]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (1), 214–232. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_17 (in Ukrainian)
10. Tkachova, N. M., Ivanytska, O. M., & Pokhozhal, A. I. (2022). Stratehiia rozvytku komunikatsii derzhavy ta suspilstva pid chas dii pravovoho rezhymu voïennoho stanu [Strategy for the development of communication between the state and society under martial law]. *Dniprov's'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (5), 33–37. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.6> (in Ukrainian)
11. Sopina, O. A. (2021). Zv'iazky z hromadskistiu yak chynnyk udoskonalennia komunikatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia [Public relations as a factor in improving the communication mechanism of public administration]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (2), 172–177. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.26> (in Ukrainian)
12. Michalski, T., Syvak, T., Dombrowska, S., Stanishevskiy, V., & Servetskiy, I. (2023). Place and role of strategic communications in public management system. In *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy* (pp. 135–149). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_8
13. Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
14. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
15. Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista Administratie si Management Public (RAMP)*, (36), 149–164. <https://www.ramp.ase.ro/vol36/36-09.pdf>
16. Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
17. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J. (2020). The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 818–829. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1749851>



Аналіз нормативно-правової бази функціонування системи надання соціальних послуг

Наталія Т. Лужецька  ^{1, 2 *}

¹ Національний лісотехнічний університет України (Україна). Здобувач програми доктора філософії кафедри публічного управління та адміністрування.

² Головне управління Пенсійного фонду України у Львівській області (Україна). Заступник начальника, начальник Управління інформаційних систем та електронних реєстрів.

* Автор-кореспондент, e-mail: luzhetska77y@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

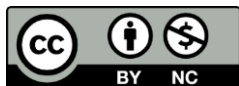
Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.06)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Розглянуто сучасний стан нормативно-правової бази функціонування системи надання соціальних послуг в Україні у контексті трансформаційних процесів державної соціальної політики та децентралізації. Визначено основні законодавчі акти, що регулюють сферу соціальних послуг, зокрема Конституцію України, Закон України «Про соціальні послуги», низку постанов Кабінету Міністрів України та нормативних актів міністерств, а також міжнародні зобов'язання нашої держави у сфері соціального захисту населення. Проаналізовано зміст ключових положень, спрямованих на забезпечення прав громадян на отримання соціальної підтримки, розширення доступу вразливих груп населення до необхідних послуг, формування механізмів співпраці державних і недержавних надавачів. Доведено, що попри існування розгалуженої законодавчої основи, нормативно-правова база потребує подальшого вдосконалення, оскільки наявні акти нерідко дублюють один одного, містять суперечності або не враховують сучасних соціально-економічних викликів. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективності функціонування системи соціальних послуг необхідна їхня гармонізація з європейськими стандартами, посилення контролю за якістю та результативністю надання допомоги, а також впровадження дієвих механізмів державного та місцевого фінансування. Визначено перспективні напрями розвитку законодавчого регулювання, серед яких: систематизація існуючих актів у єдиний нормативний масив; впровадження електронних реєстрів отримувачів та надавачів послуг; створення системи незалежного моніторингу та оцінювання ефективності; удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації соціальних працівників. Зроблено висновок, що формування цілісної та збалансованої нормативно-правової бази у сфері соціальних послуг є необхідною умовою реалізації прав громадян, підвищення ефективності державної соціальної політики та забезпечення інтеграції України до європейського правового простору. Запропоновано конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення якості, доступності та прозорості надання соціальних послуг, що має важливе значення для соціальної стабільності та розвитку громад.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

нормативно-правова база, соціальні послуги, закони, підзаконні акти, держава.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Analysis of the Legal Framework for the Functioning of the Social Services Delivery System

Nataliia Luzhetska 1, 2 *

¹ National Forestry University of Ukraine (Ukraine). PhD Program Candidate at the Department of Public Management and Administration.

² Main Office of the Pension Fund of Ukraine in Lviv Region (Ukraine). Deputy Head, Head of the Department of Information Systems and Electronic Registers.

* **Corresponding Author**, e-mail: luzhetska77y@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.06)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The study examines the current state of the legal framework governing the functioning of the social services delivery system in Ukraine within the context of transformative processes in state social policy and decentralization. Key legislative acts regulating the sphere of social services are identified, including the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine “On Social Services,” a range of Cabinet of Ministers of Ukraine resolutions, ministerial normative acts, and Ukraine's international obligations in the field of social protection. The content of core provisions aimed at ensuring citizens' rights to social support, expanding access for vulnerable population groups to essential services, and establishing mechanisms for collaboration between state and non-state providers is analyzed. It is demonstrated that, despite the existence of a comprehensive legislative foundation, the legal framework requires further refinement due to frequent duplication among existing acts, internal contradictions, and failure to address contemporary socio-economic challenges. It is argued that enhancing the effectiveness of the social services system necessitates harmonization with European standards, strengthened oversight of the quality and impact of service provision, and the introduction of effective state and local funding mechanisms. Promising directions for the development of legislative regulation are outlined, including the consolidation of existing acts into a unified normative framework, the implementation of electronic registries for recipients and providers, the establishment of an independent monitoring and evaluation system, and the improvement of training and professional development for social workers. The study concludes that the development of a coherent and balanced legal framework in the field of social services is a prerequisite for realizing citizens' rights, enhancing the efficiency of state social policy, and facilitating Ukraine's integration into the European legal space. Specific recommendations are proposed to improve the quality, accessibility, and transparency of social service provision, which are critical for social stability and community development.

KEYWORDS

legal framework, social services, legislation, subordinate legislation, state.

1. Вступ

Система надання соціальних послуг в Україні перебуває на етапі активних трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і необхідністю гармонізації із європейськими стандартами. Нормативно-правова база, що регламентує організацію, фінансування та контроль у цій сфері, є розгалуженою, однак характеризується фрагментарністю, суперечностями та недостатньою узгодженістю між окремими законодавчими та підзаконними актами, ускладнює ефективне функціонування системи соціальних послуг, призводить до дублювання повноважень різних органів, а також створює правові прогалини у питаннях забезпечення доступності, якості й адресності послуг для вразливих категорій населення. У зв'язку з цим виникає потреба у ґрунтовному аналізі чинної нормативно-правової бази, визначенні її сильних та слабких сторін, а також формуванні пропозицій щодо її вдосконалення.

У сучасних умовах соціально-економічних викликів, зростання рівня вразливості населення та необхідності забезпечення соціальної справедливості питання ефективності системи надання соціальних послуг набуває особливого значення. Від якості та узгодженості нормативно-правової бази залежить здатність держави гарантувати доступність, результативність і адресність соціальної підтримки для різних категорій громадян. Наявні прогалини, суперечності та недостатня інтегрованість правових норм ускладнюють реалізацію державної соціальної політики та впливають на рівень довіри суспільства до соціальних інститутів. Тому аналіз чинного законодавчого забезпечення функціонування системи надання соціальних послуг є важливим кроком для виявлення його недоліків і напрацювання пропозицій щодо вдосконалення правової основи, що сприятиме підвищенню ефективності соціальної підтримки в Україні.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика функціонування системи надання соціальних послуг та її нормативно-правового забезпечення піднімається у працях багатьох науковців. Так, основні підходи до нормативно-правового забезпечення системи соціального захисту в Україні вивчаються у працях О. Л. Андронік та О. І. Макогін [1], а Е. С. Дмитренко [2] деталізує ці особливості у фінансовому, правовому та організаційному контексті в умовах євроінтеграції України. Специфіка правового регулювання надання соціальних послуг у Європейському Союзі окреслюється І. Б. Іванишином [3].

Сучасні реалії, зокрема, зумовлені воєнними діями на території України, враховані у публікаціях Л. Русаль, Л. Яценко та О. Литвишко [4; 5]. Актуальні проблеми та перспективи правового регулювання державного управління соціальною сферою в територіальних громадах України досліджуються В. Гордієнком [6].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій у зазначеній сфері, все ж існує потреба постійної уваги до цього питання з боку науковців, зважаючи на актуальність та потребу адекватного і повноцінного правового соціального забезпечення населення, що зумовило вибір теми даного дослідження.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є комплексний аналіз чинної нормативно-правової бази, що регулює функціонування системи надання соціальних послуг в Україні, з метою виявлення її сильних і слабких сторін та формування пропозицій щодо вдосконалення законодавчого забезпечення у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконати такі основні завдання:

- визначити ключові законодавчі та підзаконні акти, що регламентують діяльність суб'єктів надання соціальних послуг;
- виявити наявні прогалини, суперечності та проблеми у правовому регулюванні соціальних послуг;
- проаналізувати міжнародні акти та відповідність національної нормативно-правової бази європейським та міжнародним стандартам у сфері соціальної підтримки;

- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення законодавства для підвищення ефективності, доступності та адресності соціальних послуг.

Предметом дослідження є нормативно-правова база, що регулює організацію, порядок, механізми та інструменти функціонування системи надання соціальних послуг в Україні. Особлива увага приділяється законодавчим та підзаконним актам, які визначають повноваження суб'єктів у цій сфері, встановлюють стандарти якості й доступності послуг, а також забезпечують реалізацію прав громадян на соціальну підтримку.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких варто виділити наступні: системний та структурно-функціональний аналіз – для вивчення змісту та взаємозв'язку нормативно-правових актів; порівняльно-правовий метод – для зіставлення національної бази з європейськими та міжнародними стандартами; формально-юридичний аналіз – для з'ясування змісту правових норм і виявлення їхніх прогалин та суперечностей; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій. Інформаційну основу дослідження становлять Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні договори, а також наукові публікації з проблематики соціальних послуг.

5. Результати та обговорення

Законодавча основа у сфері надання соціальних послуг в Україні на сьогоднішній день загалом є сформованою, проте вона характеризується певною фрагментарністю та потребує подальшого вдосконалення. Вона складається з багаторівневих актів – від Конституції до підзаконних нормативних документів, що визначають порядок, стандарти та механізми реалізації державної соціальної політики.

Конституція України (1996 р.) у ст. 46 закріплює право громадян на соціальний захист, що включає забезпечення у випадках безробіття, хвороби, інвалідності, втрати годувальника чи в інших передбачених законом ситуаціях. Саме ця норма є базовою для формування галузевого законодавства [7].

Основним спеціальним актом у досліджуваній сфері є Закон України «Про соціальні послуги» № 2671-VIII від 17 січня 2019 р., який визначає види соціальних послуг, засади організації, фінансування та надання соціальної підтримки населенню, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також права й обов'язки отримувачів і надавачів послуг [8]. Він замінив попередній Закон від 2003 року та закріпив нову модель соціальних послуг, зорієнтовану на потреби людини та принципи децентралізації. Разом з тим, його практична реалізація ускладнюється відсутністю належної узгодженості із підзаконними актами, а також недостатнім рівнем фінансового та кадрового забезпечення.

Також важливе місце у сфері надання соціальних послуг в Україні займають наступні законодавчі акти:

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» № 2017-III від 5 жовтня 2000 р., який визначає правові засади формування та застосування соціальних стандартів у наданні допомоги населенню [9].

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р., що встановлює компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері надання соціальних послуг [10].

3. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» № 1706-VII від 20 жовтня 2014 р., який конкретизує особливості соціального захисту однієї з найбільш вразливих категорій населення [11].

4. Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» № 2961-IV від 6 жовтня 2005 р., що передбачає комплексну систему підтримки осіб з інвалідністю [12].

До підзаконних нормативних актів належать постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують порядок надання соціальних послуг, зокрема:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 587 від 1 червня 2020 р. «Про організацію надання соціальних послуг», що затверджує порядок організації діяльності надавачів послуг [13].

2. Наказ Міністерства соціальної політики України від 16.06.2021р. № 335 «Про внесення змін до Державного стандарту догляду вдома» [14].

3. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги денного догляду дітей з інвалідністю» від 05.04.2023р. № 119-Н. [15], а також низка інших стандартів, що визначають вимоги до змісту та якості конкретних послуг.

Україна, як член міжнародної спільноти, є стороною низки міжнародних договорів та конвенцій, що визначають стандарти у сфері соціального захисту та гарантують права людини на належний рівень життя, соціальну допомогу та захист від бідності. Передусім слід відзначити Загальну декларацію прав людини (1948 р.) та Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (1966 р.), які закріплюють право кожної людини на соціальне забезпечення, достатній життєвий рівень та охорону здоров'я. Україна, ратифікувавши зазначений пакт, взяла на себе зобов'язання поступово забезпечувати реалізацію цих прав.

Важливе значення має Європейська соціальна хартія (переглянута у

1996 році), ратифікована Україною у 2006 році. У ній визначено стандарти у сфері соціального забезпечення, охорони праці, рівності можливостей та соціальної інтеграції вразливих груп населення. Виконання положень Хартії зобов'язує державу забезпечувати мінімальні соціальні стандарти та регулярно звітувати перед Європейським комітетом соціальних прав.

Особливу роль у формуванні міжнародних зобов'язань України відіграють конвенції Міжнародної організації праці, серед яких:

- Конвенція № 102 «Про мінімальні норми соціального забезпечення» (1952 р.);
- Конвенція № 118 «Про рівне ставлення громадян і іноземців у галузі соціального забезпечення» (1962 р.);
- Конвенція № 157 «Про збереження прав у галузі соціального забезпечення» (1982 р.).

Зазначені акти визначають ключові параметри системи соціального захисту, включаючи допомогу у випадку хвороби, безробіття, старості, інвалідності та втрати годувальника. Крім того, у рамках євроінтеграційного курсу Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації норм ЄС, зокрема Європейського кодексу соціального забезпечення та низки директив, що регулюють питання захисту прав осіб з інвалідністю, гендерної рівності, протидії дискримінації на ринку праці.

Не менш важливою є участь України у виконанні положень Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (2006 р.), яка ратифікована у 2009 році. Концепція зобов'язує державу забезпечувати доступність соціальних та медичних послуг, а також створювати умови для інтеграції людей з інвалідністю у суспільне життя. Таким чином, міжнародні акти та зобов'язання України у сфері соціального захисту формують основу для модернізації національної системи соціальних послуг, спрямованої на забезпечення європейських стандартів якості та доступності, а також гарантують поступове наближення до міжнародних практик у сфері захисту соціально вразливих категорій населення.

Загалом, зазначені акти створюють формально розвинену правову базу, проте її практична імплементація ускладнюється низкою факторів:

- відсутністю чіткої координації між різними рівнями влади;
- недостатнім фінансуванням;
- відставанням у впровадженні якісних стандартів відповідно до європейських практик.

Зокрема, попри прийняття стандартів окремих соціальних послуг, їхня реальна доступність у громадах суттєво відрізняється залежно від ресурсної спроможності територій. Залишаються проблемними питання адресності надання допомоги, інтеграції державних і недержавних постачальників послуг, а також створення ефективних механізмів контролю за їхньою якістю. На місцевому рівні часто виникають труднощі з імплементацією нормативних приписів через різний рівень ресурсної спроможності територіальних громад.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує необхідність подальшої гармонізації нормативно-правової бази: усунення дублювань і прогалин між законами та підзаконними актами, забезпечення прозорих механізмів фінансування, а також активного залучення недержавних і громадських організацій як партнерів у наданні соціальних послуг.

Ці та інші пропозиції і рекомендації можна структурувати, представивши їх у табл. 1.

Таблиця 1. Учасники основних бізнес-екосистем

Пропозиції	Їх пояснення
Удосконалення нормативно-правової бази	- Необхідно систематизувати існуючі закони та підзаконні акти, уникнувши дублювання та суперечностей між ними. - Доцільно розробити єдиний Кодекс соціальних послуг, який би уніфікував положення чинних нормативних актів і забезпечив комплексність регулювання.
Гармонізація з європейським і стандартами	- Актуальним є приведення українського законодавства у відповідність до директив та рекомендацій ЄС, зокрема у сфері соціального захисту вразливих груп населення. - Рекомендується запровадження механізмів оцінювання якості соціальних послуг за європейськими критеріями
Розвиток механізмів фінансування	- Варто розширити практику державного замовлення на соціальні послуги із залученням недержавних та громадських організацій. - Запровадити прозорі механізми співфінансування з місцевих бюджетів, міжнародних фондів та приватних партнерів
Підвищення доступності та цифровізація	- Розробити єдиний електронний реєстр отримувачів і надавачів соціальних послуг для підвищення прозорості. - Забезпечити доступність електронних сервісів для осіб з інвалідністю та людей похилого віку
Професійна підготовка та кадрове забезпечення	- Рекомендується створення системи безперервного професійного розвитку працівників соціальної сфери. - Важливо розширити практику навчальних програм для місцевих громад щодо організації соціальних послуг.
Моніторинг та оцінка ефективності	- Запровадити чітку систему індикаторів оцінювання якості та результативності надання соціальних послуг. - Створити незалежні інституції громадського моніторингу для посилення підзвітності органів влади.
Підтримка розвитку громад	- Посилити роль органів місцевого самоврядування у формуванні соціальної політики. - Сприяти партнерству між державою, бізнесом та громадськими організаціями у сфері соціального захисту.

Джерело: власні узагальнення автора.

Можна констатувати, що сучасна система соціальних послуг в Україні характеризується високою регламентованістю на рівні законодавства, проте потребує підвищення гнучкості та інтеграції сучасних підходів, таких як цифрові сервіси, адресна допомога та стандартизація процедур надання послуг. Впровадження цих змін сприятиме покращенню доступності та якості соціальної підтримки для населення.

6. Висновки

Отже, нормативно-правова база України у сфері соціальних послуг є достатньо сформованою і в її основі лежить ключовий Закон України «Про соціальні послуги», а також інші законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, що регламентують організацію, стандарти та порядок надання послуг. Однак, незважаючи на наявність законодавчої бази, виявлено низку прогалин, зокрема щодо чіткої класифікації послуг, механізмів фінансування та критеріїв доступу для окремих категорій населення.

Результати дослідження свідчать, що вдосконалення нормативно-правової бази має відбуватися у напрямках підвищення її узгодженості, конкретизації механізмів фінансування та контролю, посилення ролі органів місцевого самоврядування, а також запровадження стандартів якості, що відповідали б європейським практикам. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи соціальних послуг, забезпечення рівного доступу до них та зміцнення довіри громадян до державних інституцій у сфері соціальної політики.

Перспективами подальших розвідок у зазначеному напрямі є аналіз організаційної структури та кадрового забезпечення системи соціальних послуг в Україні.

References

1. Andronik, O. L., & Makohin, O. I. (2023). Normatyvno-pravove zabezpechennia systemy sotsialnoho zakhystu v Ukraini [Regulatory and legal support of the social protection system in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-69> (in Ukrainian)
2. Dmytrenko, E. S. (2022). Osoblyvosti finansovoho, pravovoho ta orhanizatsiinoho zabezpechennia sotsialnoho zabezpechennia hromadian v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Features of financial, legal, and organizational support of social security of citizens in the context of Ukraine's European integration]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(44), 234–242. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3655> (in Ukrainian)
3. Ivanyshyn, I. B. (2024). Pravove rehuliuвання nadання sotsialnykh posluh u Yevropeiskomu Soiuzi [Legal regulation of the provision of social services in the European Union]. *Scientific Notes of NaUKMA. Legal Sciences*, (13), 51–57. <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2024.13.51-57> (in Ukrainian)
4. Rusal, L. (2023). Osoblyvosti nadання sotsialno-pravovoi dopomohy vnutrishno peremishchenym osobam v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of providing socio-legal assistance to internally displaced persons in Ukraine under martial law]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Legal Sciences*, 5(68), 47–51. <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.5.8> (in Ukrainian)
5. Yatsenko, L., & Lytvysko, O. (2023). Normatyvno-pravove rehuliuвання sotsialnoi polityky v suchasni Ukraini [Regulatory and legal regulation of social policy in modern Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Pedagogy. Social Work Series*, 1(52), 252–256. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2023.52.252-256> (in Ukrainian)
6. Hordienko, V. (2024). Current challenges and prospects of legal regulation of public administration of the social sphere in the territorial communities of Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, (25), 1030–1054. <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.15>
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). *Konstitutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (30), art. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). *Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy* [On social services: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, (18), art. 73. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (in Ukrainian)
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2000). *Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy* [On state social standards and state social guarantees: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (48), art. 409. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997). *Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy* [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (24), art. 170. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib: Zakon Ukrainy* [On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, 1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (in Ukrainian)
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2006). *Pro reabilitatsiiu osib z invalidnistiu v Ukraini: Zakon Ukrainy* [On the rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (2–3), art. 36. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> (in Ukrainian)
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020, June 1). *Pro orhanizatsiiu nadання sotsialnykh posluh* [On the organization of providing social services] Resolution No. 587. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
14. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2021, June 16). *Pro vnesennia zmin do Derzhavnoho standartu dohliadu vdoma* [On amendments to the State standard of home care] Order No. 335. <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1100-21> (in Ukrainian)
15. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2023, April 5). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu sotsialnoi posluhy dennoho dohliadu ditei z invalidnistiu* [On approval of the State standard of the social service of day care for children with disabilities] Order No. 119-N. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0898-23#Text> (in Ukrainian)



Перспективи забезпечення національної енергетичної безпеки: реформування механізмів публічного управління та адміністрування

Олександр О. Салюк-Кравченко  1, 2 *

¹ ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом» (Україна). Доцент кафедри публічного адміністрування, канд. екон. наук.

² Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» (Україна). Старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики, канд. екон. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: saliuk.kravchenko@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

[10.70651/3041-2498/2025.9.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.08)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено актуальні проблеми забезпечення національної енергетичної безпеки в Україні, зокрема у контексті реформування та модернізації механізмів публічного управління. Особлива увага приділена оцінці ефективності існуючих інституційних та адміністративних структур паливно-енергетичного комплексу, аналізу ризиків, що виникають в умовах воєнного часу, а також перспективам трансформації державної політики та управлінських практик у післявоєнний період. Метою є розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління у сфері енергетики як основи забезпечення національної енергетичної безпеки. Дослідження спрямоване на розробку нових моделей управління, здатних забезпечити ефективне функціонування паливно-енергетичного комплексу України, підвищити стійкість енергетичної системи в умовах воєнного часу та сприяти відновленню та модернізації енергетичного сектору у післявоєнний період. У дослідженні використано такі методи як аналіз та синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, прогнозування та моделювання сценаріїв. За результати дослідження обґрунтовано взаємозв'язок державної політики, енергетичної політики та енергетичної безпеки. Досліджено існуючі механізми публічного управління та адміністрування у сфері енергетики. Проведена оцінка поточного стану паливно-енергетичного комплексу. З'ясовано проблеми, ризики енергетичної безпеки в умовах воєнного часу та недоліки існуючих механізмів публічного управління та адміністрування. Проаналізовано міжнародний досвід забезпечення енергетичної безпеки через публічне управління. Розглянуто сучасні підходи до реформування та трансформації механізмів публічного управління. Визначено перспективи модернізації та трансформації механізмів публічного управління, зокрема принципи реформування публічного управління у сфері енергетики. На основі порівняльної характеристики традиційних та нових механізмів управління у сфері енергетичної безпеки України запропоновано новітні механізми управління для забезпечення енергетичної безпеки. Розглянуто інструменти та моделі механізму управління паливно-енергетичним комплексом. Сформовано нову архітектуру публічного управління енергетичною безпекою України. Зосереджено увагу на інституційних змінах та трансформації державних органів у сфері енергетики та визначено їх етапи. Надано пропозиції щодо вдосконалення механізмів публічного управління, здатних забезпечити стійкість паливно-енергетичного комплексу у воєнний і післявоєнний періоди. У висновках встановлено, що забезпечення національної енергетичної безпеки України потребує модернізації механізмів публічного управління, цифровізації, інтеграції відновлюваних джерел енергії та підвищення координації між державними органами і ПЕК для стійкого функціонування енергетичного сектору в умовах воєнного та післявоєнного часу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, механізми публічного управління, управління, реформування, модернізація, трансформація, національна безпека, енергетична безпека, енергетика, паливно-енергетичний комплекс, державна політика, енергетична політика.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Prospects for Ensuring National Energy Security: Reforming Public Management and Administration Mechanisms

 Oleksandr Saliuk-Kravchenko  1, 2 *

¹ *Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration, PhD in Economics.*

² *State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics" (Ukraine). Senior Researcher at the Higher Education Sector of the Department of Educational Statistics and Analytics, PhD in Economics.*

* **Corresponding Author**, e-mail: saliuk.kravchenko@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3041-2498/2025.9.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.08)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the current problems of ensuring national energy security in Ukraine, in particular in the context of reforming and modernizing public administration mechanisms. Particular attention is paid to assessing the effectiveness of existing institutional and administrative structures of the fuel and energy complex, analyzing risks arising in wartime conditions, as well as the prospects for transforming state policy and management practices in the post-war period. The relevance of the study is due to the need to ensure Ukraine's national energy security in conditions of increased instability of energy markets, military operations and global geopolitical challenges. The main problems identified are the low efficiency of existing public administration mechanisms in the energy sector, insufficient integration of innovative technologies and digital solutions, a high level of dependence on imported energy resources and weak coordination between state bodies, business and the public. The aim is to develop proposals for improving public governance mechanisms in the energy sector as the basis for ensuring national energy security of Ukraine, capable of functioning effectively in wartime and post-war recovery. The study is aimed at developing new management models capable of ensuring the effective functioning of the fuel and energy complex of Ukraine, increasing the stability of the energy system in wartime and contributing to the restoration and modernization of the energy sector in the post-war period. The study used such methods as analysis and synthesis, comparative analysis, a systems approach, forecasting and scenario modeling. The results of the study substantiated the relationship between state policy, energy policy and energy security. The existing mechanisms of public governance and administration in the energy sector were studied. The current state of the fuel and energy complex was assessed. The problems, risks of energy security in wartime and the shortcomings of the existing mechanisms of public governance and administration were identified. The international experience of ensuring energy security through public administration is analyzed. Modern approaches to reforming and transforming public administration mechanisms are considered. Prospects for the modernization and transformation of public administration mechanisms are determined, in particular, the principles of reforming public administration in the energy sector. Based on the comparative characteristics of traditional and new management mechanisms in the energy security sector of Ukraine, the latest management mechanisms for ensuring energy security are proposed. Tools and models of the fuel and energy complex management mechanism are considered. A new architecture of public management of energy security in Ukraine is formed. Attention is focused on institutional changes and transformation of state bodies in the energy sector and their stages are determined. Proposals are made to improve public administration mechanisms capable of ensuring the stability of the fuel and energy complex in the war and post-war periods.

KEYWORDS

public administration, mechanisms of public administration, management, reformation, modernization, transformation, national security, energy security, energy, fuel and energy complex, state policy, energy policy.

1. Вступ

Енергетична безпека є необхідною складовою національної безпеки України, оскільки гарантує постійне функціонування економіки, обороноздатність держави та повсякденне існування населення. Впевнене постачання енергоресурсів і надійна робота паливно-енергетичного комплексу забезпечують передумови для ефективного розвитку промисловості, транспорту, критичної інфраструктури та соціальної сфери. В умовах воєнного конфлікту та загальносвітової нестабільності енергетичних ринків енергетична безпека стає основним чинником стійкості держави, оскільки будь-які перебої з енергопостачанням можуть суттєво ослабити економічну, соціальну та оборонну спроможність країни.

Водночас безпека в енергетичному вимірі є базою для довгострокової державної політики. Вона створює умови для інтеграції «зеленої» генерації, яка з 2015 по 2023 рік зросла у понад чотири рази, а також для впровадження цифрових рішень у керуванні енергосистемою. Саме цифровізація дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту, розподіляти навантаження між різними видами генерації та уникати системних збоїв у кризових ситуаціях. На практиці це проявляється в тому, що в умовах пікових навантажень, які ще десять років тому призводили б до відключень, нині вдається зберігати стабільність мереж. З огляду на воєнні та економічні виклики останніх років, здатність енергетичного сектору швидко адаптуватися стає питанням виживання.

Сучасні реалії вимагають реформування та оновлення механізмів державного управління паливно-енергетичним комплексом, збільшення ефективності державної політики та впровадження новаторських підходів до керування енергетичною сферою. Проблематика дослідження зумовлена наявністю низки структурних та функціональних недоліків у системі публічного управління паливно-енергетичним комплексом України, що створюють загрози національній енергетичній безпеці. До основних проблем належать:

- низька ефективність наявних механізмів публічного управління;
- неповна інтеграція цифрових технологій та інноваційних методів;
- відсутність адаптивних і гнучких моделей управління, здатних гарантувати стійке функціонування енергетичного сектору під час воєнного та післявоєнного періодів.

Виявлення цих проблем вказує на необхідність реформування та оновлення механізмів публічного управління, а також створення нових стратегій і інструментів, що забезпечують енергетичну безпеку України в сучасних умовах.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць, присвячених публічному управлінню, механізмам державного адміністрування та забезпеченню національної енергетичної безпеки, дозволив виявити ключові підходи до реформування енергетичного сектору. Так, С. В. Федоренко [1] у своєму дослідженні звертає увагу на те, що розвиток державної контрольно-наглядової діяльності у галузі електроенергетики має базуватись на найпрогресивніших концепціях державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, незалежно від загального характеру або галузевого контексту. Я. Коваль [2, с. 362] досліджує інструменти державного управління, організаційної спроможності центральних органів виконавчої влади. Г. П. Ситник [3, с. 45] підкреслює, що в умовах гібридної війни енергетична безпека набуває ознак національної безпеки, і вимагає інтегрованого управління на міжвідомчому рівні, з урахуванням ризиків кібератак та диверсій. С. О. Тульчинська, О. С. Солосіч, М. Д. Сінайко [4, с. 62] акцентували увагу на тому, що ефективне державне управління енергетичною сферою в кризових умовах передбачає не тільки технічне переозброєння, але й адаптацію стратегічних документів відповідно до викликів війни. С. В. Філіппова О. Л. Малін [5, с. 5] охарактеризували потенціал державноприватного партнерства в напрямку енергозбереження та підтримки енергозберігаючих технологій, розвитку енергетичної інфраструктури за проектним підходом. Л. Сорока, О. Рябченко, А. Замрига, О. Коротун [6, с. 141] досліджували проблеми реалізації державної політики у цій сфері та новітні тенденції впровадження інноваційних інструментів. Я. Шредер, Є. Кисельов [7] представили розробку інвестиційного механізму державного управління, спрямованого на підвищення адаптивності енергетичних систем.

У дослідженні Гернего Ю., Ляхова О., Диба М. [8] відображено те, що стратегічне управління енергетикою у кризових умовах повинно базуватись на поєднанні короткострокових

стабілізаційних заходів і довгострокових реформ, з особливим акцентом на енергетичну дипломатію. G. Arginbayeva [9] аналізувала досвід США в контексті забезпечення національних економічних інтересів в енергетичному секторі та державного управління енергетичною безпекою, а також розкриваються пріоритетні напрямки політики державних органів. E. Vine, J. Hamrin, N. Eyre, D. Crossley, M. Maloney, G. Watt [10, с. 405] основну увагу приділяли потенційній ефективності реформи електроенергетичної галузі щодо сприяння енергоефективності та управлінню навантаженням, та потенційній ефективності нових механізмів сприяння енергоефективності та управлінню навантаженням.

Попри різноманітність підходів, деякі питання залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, відсутні механізми публічного управління у сфері енергетики як основи забезпечення національної енергетичної безпеки України, здатних ефективно функціонувати в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є аналіз наявних механізмів державного управління у сфері енергетики та розробка рекомендацій щодо їх модернізації й трансформації для забезпечення національної енергетичної безпеки України в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

4. Методи та матеріали

Для дослідження даної тематики використовувалися загальнонаукові методи, а саме аналіз і синтез – для виявлення сутності енергетичної безпеки, структури її складових та ролі публічного управління; індукція і дедукція – для формування висновків щодо тенденцій реформування на основі конкретних фактів та теоретичних узагальнень; системний підхід – як базова методологія дослідження енергетичної безпеки в її взаємозв'язку з економічною, екологічною та політичною безпекою. Спеціальні методи, зокрема, інституційний аналіз – для оцінки ефективності діяльності органів влади, регуляторних структур та взаємодії з енергетичними компаніями. Емпіричні методи - статистичний аналіз – для дослідження динаміки імпортозалежності; контент-аналіз стратегічних документів – для оцінки державних і міжнародних програм у сфері енергетичної безпеки. Прогностичні та моделюючі методи - сценарний аналіз – для розробки можливих траєкторій розвитку енергетичної безпеки за умов різних геополітичних і економічних сценаріїв.

Результатом дослідження стало створення механізму покращення системи державного управління в енергетичній сфері. Цей механізм побудовано на основі інтеграції цифрових технологій, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження кризового менеджменту. Його особливістю є узгодження дій між державними органами, бізнесом і паливно-енергетичним сектором задля підвищення стабільності функціонування енергетичної системи України під час війни і на етапі поствоєнного відновлення. Завдяки цьому механізму можливим стає оперативне реагування на кризові ситуації, підвищення ефективності управління паливно-енергетичним комплексом, інтеграція сучасних технологій та забезпечення більш узгодженої взаємодії всіх зацікавлених сторін для посилення національної енергетичної безпеки.

5. Результати та обговорення

Стійкість паливно-енергетичного сектору стає тим самим фундаментом, на якому тримаються і фінансова стабільність, і добробут населення. Синхронізація зусиль державних інституцій, бізнесу та громадянського сектору дозволяє сформувати цілісну систему енергетичної стійкості. На практиці це означає, що модернізація мережі, розвиток «зеленої» генерації та впровадження цифрових технологій повинні працювати в єдиному політичному та економічному контексті. Тільки тоді енергетична безпека перестає бути декларацією і стає реальною запорукою стабільності країни.

Водночас інтеграція цифрових систем управління стає не менш важливою за фізичне відновлення об'єктів. Використання алгоритмів прогнозування та технологій «розумних мереж» дає змогу зменшити втрати енергії і забезпечити більш гнучке балансування попиту та

пропозиції. На практиці це означає, що українська енергосистема поступово переходить від моделі «реактивного» відновлення до проактивної трансформації, де акцент робиться не лише на ремонті зруйнованого, а й на створенні якісно нової архітектури енергетичної безпеки.

У випадку України ефективність енергетичної стратегії безпосередньо визначає стійкість національної безпеки. Тут важливими стають не декларації, а конкретні заходи: модернізація генеруючих потужностей, впровадження систем «розумних мереж», диверсифікація джерел постачання. За офіційними оцінками, лише використання цифрових платформ управління дозволило знизити втрати електроенергії в мережах на 8–10% протягом 2021–2023 років [4, с.62].

Можна помітити, що енергетична безпека перетворюється на дзеркало державної політики в цілому: вона виявляє здатність влади інтегрувати інновації, налагоджувати міжсекторну координацію та формувати довіру суспільства. У низці випадків спостерігається й зворотний ефект – неефективність урядових рішень призводить до дестабілізації енергетичної сфери, а це одразу б'є по економіці та рівню життя громадян. Тому майбутнє української енергетики напряду залежить від якості державного управління, яке має поєднувати стратегічне бачення з практичною дієвістю.

Державна політика визначає стратегічні пріоритети розвитку економіки, соціальної сфери та обороноздатності країни, створюючи правове та інституційне середовище для функціонування паливно-енергетичного комплексу. Енергетична політика конкретизує ці пріоритети у сфері енергетики, формує механізми регулювання виробництва, транспортування та споживання енергоресурсів, а також забезпечує інтеграцію відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій. У табл.1. відображено взаємозв'язок державної політики, енергетичної політики та енергетичної безпеки України.

Таблиця 1. Взаємозв'язок державної політики, енергетичної політики та енергетичної безпеки України

Компонент	Основна функція	Вплив на енергетичну безпеку
Державна політика	Визначає стратегічні пріоритети розвитку економіки, соціальної сфери та оборони	Формує інституційну та правову основу для стабільної роботи паливно-енергетичного комплексу.
Енергетична політика	Формує механізми регулювання виробництва, транспортування та споживання енергоресурсів	Інтеграція відновлюваних джерел енергії та стабільність енергопостачання
Енергетична безпека	Стан стійкості та надійності енергетичної системи	Знижує залежність від імпорту та гарантує стабільне функціонування економіки; зменшує ризики перебоїв,

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 199; 12].

Енергетична стійкість держави формується не окремими рішеннями, а вмінням поєднати загальну політику уряду з галузевими стратегіями. Коли ці два напрями діють узгоджено, країна отримує шанс не лише контролювати власні ресурси, а й будувати прогнозовану модель розвитку. У випадку України така синергія означає зменшення імпортової залежності, яка ще десять років тому перевищувала 60 %, і водночас створення передумов для більш збалансованої енергосистеми [2, с. 362].

У державному управлінні дедалі чіткіше простежується тенденція до переосмислення традиційних підходів і переходу на моделі, що поєднують гнучкість, технологічність і прозорість. Сьогодні ключовим ресурсом стають не стільки фінансові чи кадрові можливості, скільки здатність інтегрувати інновації та цифрові рішення у щоденну практику влади. Якщо ще п'ять років тому електронні сервіси розглядалися радше як допоміжний інструмент, то нині їхня роль є визначальною: за даними Світового банку, у країнах, які активно впроваджують цифрові технології в управлінні, ефективність державних послуг зростає.

Особливого значення набуває модернізація інституційного середовища. Йдеться не лише про зміну організаційних структур, а й про нову логіку взаємодії між гілками влади, бізнесом і громадянами. Оптимізація апарату управління, делегування повноважень на місцевий рівень і створення дієвих механізмів контролю поступово формують систему, здатну не просто реагувати на виклики, а й випереджати їх. У низці наголошується: країни, які здійснили таку інституційну перебудову, демонструють вищу стійкість до кризових явищ і швидше відновлюють економіку після потрясінь.

У галузі енергетики новітні підходи включають інтеграцію відновлюваних джерел енергії,

цифрових систем управління та систем реагування у кризових ситуаціях, що покращує гнучкість паливно-енергетичного комплексу та укріплює національну енергетичну безпеку. Існуючі механізми публічного управління та адміністрування у сфері енергетики України включають централізоване регулювання через Міністерство енергетики та НКРЕКП, державний контроль за видобутком і постачанням енергоресурсів, планування та координацію розвитку паливно-енергетичного комплексу, а також моніторинг енергетичних об'єктів. У табл. 2. представлено основні механізми публічного управління, що впливають на енергетичну безпеку держави.

Таблиця 2. Класичні механізми публічного управління впливу на енергетичну безпеку держави

Механізм публічного управління	Зміст	Вплив на енергетичну безпеку
Законодавче регулювання	Прийняття законів, нормативно-правових актів, стандартів у сфері енергетики	Створює правову основу для стабільного функціонування паливно-енергетичного комплексу
Планування та стратегія	Розробка енергетичних стратегій, програм розвитку ПЕК, прогнозування потреб	Забезпечує довгострокову стійкість та адаптацію енергетичної системи до змін
Фінансово-економічні механізми	Інвестиції, субсидії, тарифна політика, стимулювання енергозбереження	Підвищує ефективність виробництва та споживання енергоресурсів, підтримує інновації
Контроль та нагляд	Моніторинг, аудит, оцінка ризиків, державний нагляд за підприємствами ПЕК	Дозволяє своєчасно виявляти загрози та усувати ризики для енергетичної безпеки
Кризове управління	Системи оперативного реагування на аварії, перебої у постачанні енергоресурсів	Зменшує наслідки надзвичайних ситуацій та підвищує стійкість енергетичної системи
Інноваційні та цифрові механізми	Впровадження цифровізації, smart-технологій, відновлюваних джерел енергії	Забезпечує модернізацію ПЕК, підвищує гнучкість та адаптивність енергетичної системи
Координація та взаємодія	Співпраця державних органів, бізнесу та громадськості у сфері енергетики	Підвищує ефективність управління, забезпечує баланс інтересів і оперативне реагування на кризи

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 13].

Перетворення управлінських механізмів поступово формує зовсім іншу архітектуру державної влади – відкриту до суспільства, здатну швидко адаптуватися й водночас орієнтовану на довгостроковий розвиток. У центрі цієї трансформації опиняється ідея балансу: поєднання прозорості з результативністю, швидкості реакції з продуманим стратегічним плануванням.

У низці випадків можна помітити, що саме здатність системи до гнучкої перебудови визначає, наскільки держава готова витримати зовнішні удари – від економічних криз до воєнних викликів. Реформа адміністративного апарату більше не є питанням політичної моди чи окремих програмних ініціатив. Йдеться про фундаментальний процес, спрямований на створення керованої, але водночас гнучкої системи, що вміє захищати стратегічні інтереси держави й оперативно відповідати на нові загрози. У цьому контексті зміну механізмів управління доцільно розглядати як довгострокову інвестицію у безпеку та конкурентоспроможність країни [12].

Експорт електроенергії являється важливим елементом енергетичної політики України та безпосередньо пов'язаний із гарантуванням національної енергетичної безпеки. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення можливість країни не лише задовольняти внутрішній попит, а й постачати електроенергію на зовнішні ринки, обумовлена ефективністю механізмів публічного управління, ступенем оцифровування енергетичних систем, інтеграцією відновлюваних джерел енергії та спроможністю у кризовому управлінні.

Експорт електроенергії може стати інструментом диверсифікації доходів енергетичного сектору та зміцнення фінансової стійкості ПЕК, але водночас вимагає гнучких моделей регулювання, адаптивних стратегій розподілу ресурсів і забезпечення надійності внутрішніх енергомереж. Тобто успішне управління експортними потоками без шкоди для внутрішньої безпеки енергосистеми є показником ефективності реформованих механізмів публічного управління та стратегічного планування у сфері енергетики [14].

Динаміка погодинних обсягів експорту та імпорту електроенергії у розрізі країн подана на рис. 1–2.

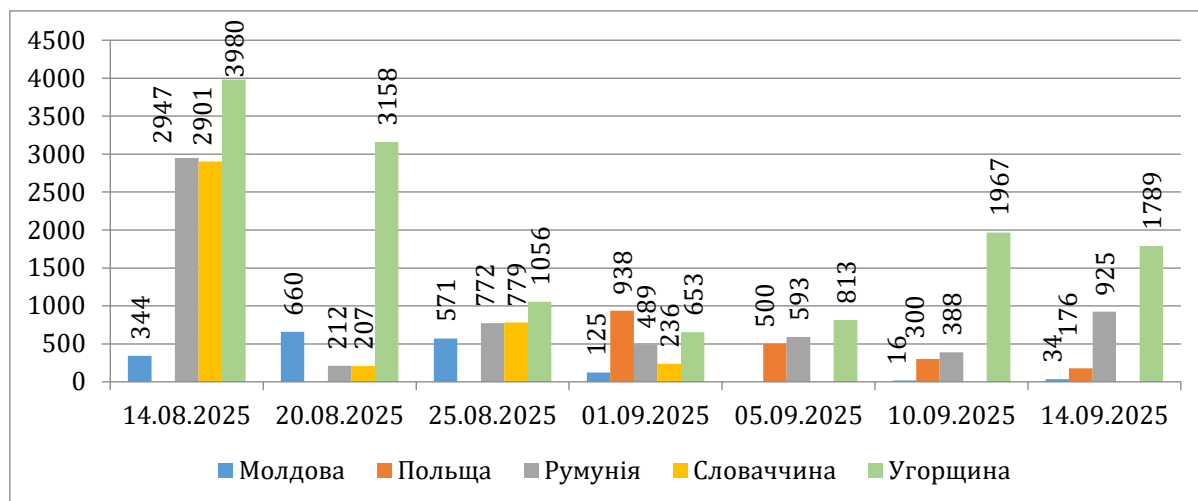


Рис. 1. Динаміка імпорту електроенергії за 14.08.2025-14.09.2025 рр., МВт·год.

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Російське вторгнення спричинило зниження споживання електроенергії понад 30 % у порівнянні з 2021 р. До синхронізації з ENTSO-E ОЕС України здебільшого вивозила власну електроенергію з названого «Бурштинського острова» [16]. Загальні пікові обсяги сягали 540 тис. МВт·год. у окремі місяці, проте після підключення до європейської мережі та повномасштабного вторгнення, потужності експорту значно скоротилися через труднощі з власним балансом і політику ENTSO-E щодо поступового відкриття дозволених для комерційних обмінів потужностей міждержавних ліній.

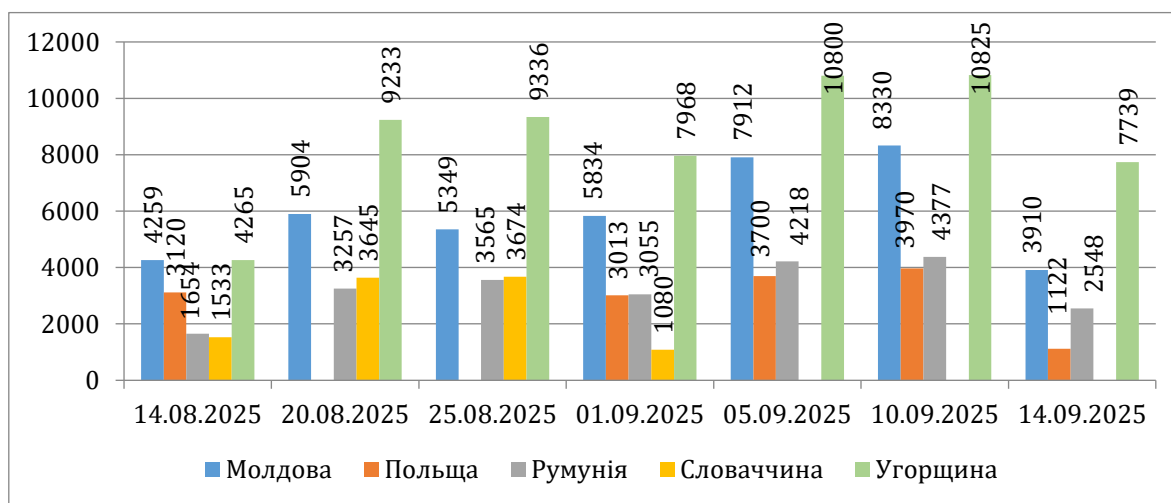


Рис. 2. Динаміка експорту електроенергії за 14.08.2025-14.09.2025 рр., МВт·год.

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Встановлено, що забезпечення енергетичної безпеки України потребує комплексної модернізації та трансформації механізмів публічного управління, які мають враховувати сучасні виклики воєнного стану, глобальні енергетичні кризи та процеси післявоєнного відновлення. Запропоновані механізми – цифровізація управління, інтеграція відновлюваних джерел енергії, диверсифікація постачання, розвиток кризового управління та інституційні зміни – створюють гнучку та прозору систему, здатну оперативно реагувати на загрози та підвищувати ефективність функціонування паливно-енергетичного комплексу.

Особливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія між державними органами, бізнесом і громадськістю. Ефективна координація цих секторів не просто оптимізує адміністрування, а й забезпечує баланс інтересів усіх зацікавлених сторін, що передбачає спільне планування інвестиційних проектів, розвитку інфраструктури та впровадженні інноваційних технологій: наприклад, у низці регіонів України завдяки такій моделі з 2020 по 2024 рік кількість проектів «зеленої» енергетики, реалізованих за участю місцевих громад і приватного сектору, зросла на 37 % [15].

Сучасні моделі управління дозволяють узгодити два ключові завдання – підтримку надійності внутрішніх поставок і максимізацію експортного потенціалу. На практиці це проявляється в оптимізації режимів роботи підстанцій, інтеграції цифрових систем моніторингу та прогнозування, що підвищує ефективність використання потужностей на 20–25 %, за оцінками експертів Енергетичного інституту України.

У низці випадків можна помітити, що такий підхід прямо впливає на національну безпеку: країна стає менш вразливою до зовнішніх енергетичних шоків, а стабільність внутрішнього ринку дозволяє будувати довгострокові фінансові та інвестиційні стратегії. Саме поєднання прозорого регулювання та модернізованих управлінських схем робить експорт електроенергії не лише джерелом доходу, а й засобом зміцнення державної стійкості.

Сучасна трансформація енергетичного сектору України відбувається на перетині технологічних інновацій, стратегічного управління та диверсифікації ресурсів. Комплексне оновлення управлінських підходів, активна інтеграція цифрових систем та впровадження відновлюваних джерел енергії створюють основу для надійної, гнучкої та незалежної енергосистеми. Поступово формується цілісна екосистема, де сучасні моделі управління поєднуються з практиками енергозбереження, а ефективне використання альтернативних джерел компенсує руйнівний вплив війни та глобальних криз.

З огляду на ці фактори, можна помітити, що сучасна енергетична криза в Україні не обмежується лише технічними проблемами. Вона має комплексний характер, впливаючи на промисловість, транспорт і соціальну сферу, а також посилюючи економічну та технологічну вразливість країни. У стратегіях відновлення особлива увага має приділятися не лише відновленню інфраструктури, а й підвищенню стійкості системи до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Не можна залишати поза увагою і соціальний вимір проблеми. Перебої в електропостачанні, відключення опалення або дефіцит пального загрожують не лише комфорту населення, а й функціонуванню лікарень, навчальних закладів та інших об'єктів критичної інфраструктури. За даними Національної комісії з енергетики, у низці регіонів у 2024 році понад 15% домогосподарств відчули перебої в енергопостачанні щонайменше тричі на місяць [4, с.62].

У сучасних умовах основною пріоритетною задачею для України стає формування адаптивних механізмів державного управління, здатних швидко реагувати на кризові ситуації. Йдеться не лише про технічне забезпечення безперервного постачання енергоресурсів, а й про системну стійкість усієї енергетичної інфраструктури перед впливом воєнних дій. На практиці це означає створення динамічних процедур, які дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси, мінімізувати технологічні збої та запобігати аварійним ситуаціям у промисловості й соціальній сфері.

Огляд існуючих підходів до управління енергетичною сферою України виявляє їхні серйозні обмеження. Хоча чинні механізми забезпечують базове регулювання та контроль, вони не здатні гарантувати ефективну координацію між державними структурами та підприємствами паливно-енергетичного комплексу. На практиці це проявляється в несвоєчасному обміні даними, розриві між планами державних органів і фактичними потребами виробників та операторів мереж.

Країни, які інтегрують цифрові рішення та інноваційні моделі управління, підвищують ефективність роботи енергетичних систем на 25–30% протягом перших трьох років модернізації. У контексті України це означає, що лише через системну інтеграцію технологій, прозорі процедури та чітку взаємодію між держорганами і промисловими операторами можна знизити ризики аварій, забезпечити стабільність постачання та підвищити стійкість енергетичної мережі в умовах воєнного та економічного тиску.

Аналіз чинних механізмів публічного управління та адміністрування у сфері енергетики України виявляє низку суттєвих недоліків, що обмежують їхню ефективність та здатність забезпечувати національну енергетичну безпеку (табл. 3).

Міжнародний досвід переконує, що енергетична безпека неможлива без сучасних механізмів державного управління, які не існують ізольовано, а активно інтегруються в національну політику та стратегічні пріоритети. У провідних країнах Європейського Союзу та Північної Америки застосовуються багатовекторні підходи: законодавчі рамки поєднуються з фінансово-економічними стимулами, цифровізацією енергетичних мереж і системним розвитком відновлюваних джерел.

Таблиця 3. Недоліки існуючих механізмів публічного управління та адміністрування у сфері енергетики

Недоліки механізму	Зміст	Вплив на енергетичну безпеку
Низька координація між органами та ПЕК	Відсутність інтеграції дій різних суб'єктів, дублювання функцій	Знижує оперативність управління, уповільнює реагування на кризові ситуації
Недостатня інтеграція цифрових технологій	Обмежене використання платформ для моніторингу, прогнозування та управління енергоресурсами	Зменшує швидкість та точність прийняття управлінських рішень
Непрозорість процесів прийняття рішень	Відсутність ефективного контролю та відкритості діяльності органів	Створює ризики неефективного використання ресурсів та корупційних проявів
Відсутність адаптивності до кризових умов	Механізми не здатні швидко реагувати на перебої, аварії, руйнування інфраструктури	Підвищує вразливість енергетичної системи під час воєнного та кризового часу
Обмежена стратегічна та прогнозна орієнтація	Планування не враховує довгострокові ризики та розвиток відновлюваних джерел енергії	Ускладнює забезпечення стійкого та ефективного розвитку паливно-енергетичного комплексу

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 150; 18, с. 404; 19, с. 176].

Таким чином, міжнародні практики демонструють: енергетична стабільність досягається не через ізольовані рішення, а через комплексну синергію законодавства, економічних стимулів, технологій і розвитку «зеленої» енергетики, що формує довгострокову надійність та ефективність сектору.

Приклади таких країн, як Німеччина, Франція, США та Японія, засвідчують ефективність комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, цифрове перетворення енергетичного сектору, інтеграцію відновлюваних джерел енергії та законодавче управління. Ці практики можна адаптувати до українських реалій із врахуванням особливостей воєнного й післявоєнного періоду, що дозволить значно підвищити рівень національної енергетичної безпеки країни. (табл. 4).

Таблиця 4. Міжнародний досвід забезпечення енергетичної безпеки через публічне управління

Країна	Механізми публічного управління	Вплив на енергетичну безпеку
Німеччина	Законодавче регулювання, державні агентства з енергетики, стратегічне планування	Забезпечує стабільність енергопостачання, інтеграцію відновлюваних джерел та цифровізацію сектору
Франція	Енергетичні агентства, державні інвестиції, кризове управління	Мінімізує ризики перебоїв, підвищує ефективність енергетичного сектору та готовність до криз
США	Федеральні регулятори, програми енергетичної безпеки, цифрові платформи	Підвищує стійкість системи, забезпечує оперативне реагування на надзвичайні ситуації
Японія	Державні стратегії енергетичної безпеки, інтеграція відновлюваних джерел	Забезпечує енергетичну незалежність, знижує залежність від імпорту та підвищує гнучкість системи
Швеція	Координація між державою та приватним сектором, інноваційні технології	Підвищує ефективність управління, інтегрує зелену енергетику та цифрові інструменти

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 425; 21, с. 39].

Світовий досвід демонструє, що енергетична безпека країни не може забезпечуватися лише ізольованими заходами – вона потребує комплексного, системного підходу до державного управління.

Трансформація державного управління в енергетичній сфері України потребує фундаментального переосмислення підходів і впровадження інноваційних рішень. На практиці це проявляється у здатності ефективно перерозподіляти енергоресурси, прогнозувати навантаження на мережі та інтегрувати відновлювані джерела енергії без значних технологічних або фінансових втрат.

Реформування публічного управління у сфері енергетики України базується на основних принципах, що гарантують ефективність, прозорість та адаптивність управлінських механізмів. До основних принципів належать (рис. 3).

Запровадження сучасних принципів управління здатне перетворити систему публічного регулювання енергетики на прозору, ефективну та адаптивну структуру, яка забезпечує стабільність і розвиток паливно-енергетичного комплексу, а водночас зміцнює національну

енергетичну безпеку. На тлі воєнних загроз та очікуваного післяконфліктного відновлення Україна стикається з критичною потребою радикально переосмислити підходи до державного управління енергетичним сектором.



Рис. 3. Принципи реформування публічного управління у сфері енергетики

Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 216; 23, с. 78].

На тлі воєнних загроз, глобальних коливань енергоринку та завдань післявоєнного відновлення країна стикається з необхідністю формувати систему управління, здатну забезпечити безперервне функціонування енергомереж і оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. За даними Міжнародного енергетичного агентства, інтеграція цифрових платформ у енергетичний сектор у провідних країнах протягом 2020–2024 років дозволила підвищити надійність постачання електроенергії на 18–22%, скоротивши одночасно час реагування на аварійні ситуації майже вдвічі.

Можна помітити, що перехід до сучасних моделей управління формує не просто ефективну систему контролю, а створює фундамент для довгострокової стійкості енергетичного сектору, зменшуючи імпорتنу залежність і зміцнюючи національну енергетичну безпеку.

Ситуація в українській енергетиці дедалі більше загострюється через критичну залежність від імпорتنих ресурсів, поступове зношування інфраструктури та зростання ризиків кібератак і руйнування стратегічних об'єктів. На практиці це проявляється не лише у потребі оновлення технологічного обладнання, але й у гострій необхідності трансформації управлінських підходів, що визначають здатність системи швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики [18, с. 404].

Централізована модель управління енергетичним сектором виявляє значні обмеження

через власну негнучкість і повільну реакцію на надзвичайні ситуації. На практиці це проявляється у затримках при відновленні постачань та нездатності своєчасно адаптуватися до змінних умов ринку і безпекових викликів. Вирішення цієї проблеми передбачає формування нових управлінських стратегій, які поєднуюватимуть прозорість, інтегрованість і інноваційність, забезпечуючи швидку адаптацію до непередбачуваних обставин.

Таким чином, дослідження питань модернізації та трансформації механізмів публічного управління в енергетичній сфері є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Воно дозволить виробити інструменти, здатні гарантувати енергетичну незалежність та безпеку України, а також забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі (табл. 5).

Таблиця 5. Порівняльна характеристика традиційних та новітніх механізмів управління у сфері енергетичної безпеки України

Критерій	Традиційні механізми управління	Нові механізми управління
Підхід до управління	Централізований, адміністративно-командний	Децентралізований, цифрово-аналітичний, стратегічно орієнтований
Реагування на кризи	Повільне, бюрократизоване	Адаптивно-кризове, з алгоритмами швидкого відновлення ПЕК
Технологічна база	Застарілі енергомережі, низький рівень цифровізації	Смарт-мережі, big data, штучний інтелект, системи зберігання енергії
Взаємодія учасників	Обмежена роль бізнесу та громадськості	Інтеграційно-координаційна модель: держава + бізнес + міжнародні партнери + громадськість
Джерела енергії	Переважно викопне паливо, імпортна залежність	Відновлювані джерела, енергоефективні технології, воднева енергетика
Прозорість та контроль	Недостатня підзвітність, корупційні ризики	Прозоро-регуляторний механізм: цифрові реєстри, відкритий моніторинг виконання політики
Результат для безпеки	Уразливість до криз, низька стійкість	Стійкість, гнучкість і готовність до воєнних та післявоєнних викликів

Джерело: розроблено автором на основі [24].

Перехід України від традиційних адміністративних підходів до більш гнучких і інноваційних моделей управління стає критичною умовою зміцнення енергетичної безпеки. У сучасних умовах, коли країна стикається з масштабними викликами воєнного часу, ефективність паливно-енергетичного комплексу вже не визначається лише фізичною наявністю ресурсів або централізованим контролем. Набагато важливішим стає здатність швидко адаптуватися до змін, інтегрувати передові технології та відкривати управлінські процеси для прозорої взаємодії з міжнародними партнерами.

Такий підхід створює фундамент для нового типу енергетичної безпеки, де ефективність і стійкість залежать не лише від ресурсного потенціалу, а й від здатності системи оперативно трансформуватися під тиском зовнішніх і внутрішніх викликів. Він демонструє, що успіх у забезпеченні надійності енергопостачання в Україні неможливий без інтеграції технологічних інновацій, міжнародного досвіду та прозорого управлінського підходу.

Тому необхідним є формування інноваційних механізмів, що поєднують стратегічність, технологічність та адаптивність (рис. 4).

Сучасні підходи до управління енергетичним сектором України поступово виходять за межі класичних методів, поєднуючи технологічні інновації, організаційні моделі та регуляторні рамки в єдину систему. Така інтеграція створює не просто реактивний механізм протидії наслідкам воєнних руйнувань, а відкриває можливість сформулювати принципово нову стратегію енергетичної безпеки.

Впровадження цих механізмів сприяє наближенню українського енергетичного сектору до європейських стандартів управління та інтеграції в глобальні енергетичні мережі. На практиці це проявляється у здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, оперативно реагувати на коливання цін і забезпечувати стабільність постачання для критично важливих об'єктів.

У перспективі інтегровані механізми формують основу для стійкого розвитку енергетики, здатної витримувати як воєнні потрясіння, так і глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та ринковими коливаннями. Для України це означає не просто подолання поточних кризових явищ, а створення стійкої, прозорої та технологічно підготовленої системи енергетичної безпеки, здатної відповідати стандартам ЄС і вимогам глобальної енергетичної спільноти.



Рис. 4. Механізми управління для забезпечення енергетичної безпеки України

Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 216; 25, с. 184].

Забезпечення енергетичної безпеки України в умовах воєнних викликів і подальшого післявоєнного відновлення неможливе без оновлення управлінських інструментів. Нові механізми включають інструменти, моделі що дозволить створити стійку та ефективну модель функціонування паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) (табл.6).

Таблиця 6. Інструменти та моделі механізму управління паливно-енергетичним комплексом

Інструменти та моделі	Зміст	Характеристика	Вплив на енергетичну безпеку
Система оперативного моніторингу та прогнозування енергетичних ризиків	Використання цифрових платформ, big data та ШІ для аналізу даних у режимі реального часу	Виявлення загроз, моделювання сценаріїв криз, превентивне управління ризиками	Підвищення здатності держави швидко реагувати на загрози та мінімізація їхніх наслідків
Механізми інтеграції відновлюваних джерел енергії та диверсифікації постачання	Розвиток ВДЕ, зменшення залежності від імпорту викопних ресурсів, розширення міжнародної співпраці	Впровадження смарт-мереж, стимулювання енергоефективності, залучення інвестицій у ВДЕ	Формування стійкої, екологічно орієнтованої та енергетично незалежної моделі ПЕК
Гнучкі моделі регулювання та державного адміністрування ПЕК	Перехід від жорсткої централізованої моделі до адаптивних форм управління	Використання державно-приватного партнерства, прозорих процедур контролю та підзвітності	Підвищення ефективності ресурсів, посилення довіри бізнесу та суспільства до політики
Інструменти кризового управління та поствоєнного відновлення	Створення механізмів швидкого відновлення енергетичних об'єктів і залучення міжнародної допомоги.	Розробка програм швидкого реагування, координація держави, партнерів і бізнесу	Реконструкція інфраструктури, інтеграція до європейського простору.

Джерело: розроблено автором на основі [26; 27; 28, с. 76; 29, с. 60].

Новітні механізми публічного управління у сфері енергетики виступають основним інструментом зміцнення національної безпеки в умовах військових викликів і майбутнього відбудови. Їхня сутність полягає у переході від виснажливих адміністративно-бюрократичних практик до сучасних, адаптивних та технологічно орієнтованих моделей, які можуть забезпечити швидку реакцію та стратегічну витривалість паливно-енергетичного комплексу.

Одним із центральних напрямків є цифровізація управління, яка дає змогу створити прозорі системи моніторингу та прогнозування, впровадити «розумні мережі» (smart grids), цифрові платформи для координації між державою, бізнесом і громадянами. Це гарантує оперативність прийняття рішень і знижує ризики корупції та неефективності.

Ключовим елементом є кризове управління, що передбачає створення спеціальних координаційних центрів, здатних діяти у режимі реального часу під час воєнних загроз, аварій або кібератак. Такий підхід дозволяє мінімізувати наслідки руйнування енергетичної інфраструктури і швидко відновлювати її працездатність.

Не менш стратегічним напрямом є інтеграція відновлюваних джерел енергії та диверсифікація постачання, що знижує залежність від імпортованих ресурсів, підвищує гнучкість енергосистеми та відповідає курсу на євроінтеграцію. Стимулювання розвитку локальних енергетичних рішень на рівні регіонів посилює децентралізацію та забезпечує додаткові гарантії енергетичної безпеки (табл. 7).

Таблиця 7. Формування нової архітектури публічного управління енергетичною безпекою України

Механізми	Цілі	Основні інструменти	Очікувані результати
Цифровізація управління	Підвищення прозорості та швидкості рішень. Оптимізація моніторингу та прогнозування ризиків	Smart Grids (розумні мережі). Цифрові платформи управління. Автоматизовані системи збору даних	Зменшення корупційних ризиків. Оперативне реагування на виклики. Підвищення ефективності управління
Кризове управління	Гарантування стійкості системи в умовах воєнних і техногенних загроз. Оперативне відновлення енергопостачання.	Національні та регіональні надзвичайні центри. Системи раннього сповіщення. Резервні енергетичні ресурси.	Скорочення збитків від криз. Швидке реагування на знищення інфраструктури. Зростання стабільності ПЕК.
Інтеграція відновлюваних джерел енергії (ВДЕ)	Диверсифікація постачання. Зменшення залежності від імпорту. Екологічна безпека	Сонячні, вітрові, біоенергетичні проекти. Державні програми стимулювання ВДЕ. Локальні енергетичні кластери	Зміцнення енергетичної незалежності. Збільшення частки ВДЕ у балансі. Підвищення гнучкості та децентралізації
Диверсифікація постачання енергоносіїв	Зменшення ризиків залежності від одного постачальника. Розширення стратегічних партнерств	Нові контракти з альтернативними постачальниками. Інфраструктурні проекти для LNG та інтерконекторів. Розвиток внутрішнього видобутку	Гарантована безперебійність постачання. Зниження вразливості до шантажу. Стабілізація внутрішнього ринку енергоресурсів

Джерело: авторська розробка.

Пропоновані кроки включають набір дій, спрямованих на збільшення ефективності публічного управління та забезпечення енергетичної безпеки України. По-перше, цифрове управління, яке передбачає встановлення систем оперативного моніторингу, інтелектуальних енергомереж та автоматизованих систем для збору та аналізу даних у режимі реального часу. По-друге, посилення антикризового управління шляхом створення національних і регіональних кризових центрів, впровадження алгоритмів швидкого реагування та організації навчальних тренінгів для персоналу енергетичних підприємств.

По-третє, кроки містять інтеграцію відновлюваних джерел енергії та диверсифікацію постачання, що гарантує зниження залежності від імпорту, поширення локальних енергетичних кластерів та приваблення міжнародних інвестицій. По-четверте, інституційну трансформацію державних органів, яка передбачає реформу НКРЕКП, оптимізацію структури Міністерства енергетики та розширення повноважень регіональних управлінських органів.

Запровадження цих заходів дозволяє створити злагоджену та гнучку систему управління

енергетикою, здатну ефективно реагувати на виклики воєнного часу, підтримувати стабільне функціонування паливно-енергетичного комплексу та забезпечувати довгострокову енергетичну безпеку держави.

Таким чином, комбінація цифрових технологій, кризового управління та відновлюваної енергетики створює нову архітектуру публічного управління, яка може гарантувати енергетичну безпеку України у воєнних і післявоєнних реаліях, забезпечуючи її стійкість, незалежність і стратегічний розвиток.

Сучасні виклики у сфері енергетичної безпеки України вимагають інституційних змін, орієнтованих на підвищення ефективності державного управління. Існуюча структура органів влади у сфері енергетики зазвичай має дублювання функцій, низький рівень координації та скромні можливості для впровадження інноваційних рішень. Це утруднює формування цілісної державної політики та зменшує результативність реалізації реформ [25, с.1 84].

Ключовим завданням є перетворення державних органів у напрямку збільшення прозорості, еластичності та адаптивності. Мова йде про оновлення Міністерства енергетики, посилення незалежності та аналітичного потенціалу Національної комісії, яка здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а також створення спеціалізованих кризових центрів при уряді для координації дій у надзвичайних ситуаціях.

Важливою складовою інституційної трансформації є децентралізація управлінських функцій, що дозволить регіонам відігравати активнішу роль у розвитку місцевих енергетичних систем. Запровадження державно-приватного партнерства, інтеграція України у європейський енергетичний простір та залучення міжнародних інституцій також виступають пріоритетними напрямками (табл. 8).

Таблиця 8. Нові інституційні підходи у сфері енергетики України

Аспекти	Традиційна (стара) модель	Нова (трансформаційна) модель
Організація управління	Централізована, з дублюванням функцій між різними органами	Оптимізована структура з чітким розподілом повноважень і координаційними центрами
Роль Міністерства енергетики	Переважаючо адміністративний контроль і регуляція	Аналітичний центр стратегічного планування, ініціатор реформ та інтеграції з ЄС
НКРЕКП	Обмежена незалежність, вплив політичних рішень	Незалежний, посилений регулятор із високим рівнем прозорості й підзвітності
Координація дій у кризах	Реакція повільна, відсутність окремих структур	Створення кризових центрів для оперативного управління та реагування на загрози
Регіональний рівень	Слабка децентралізація, залежність від центру	Розширення повноважень місцевих органів у сфері енергетики, розвиток локальних систем
Взаємодія з бізнесом і міжнародними партнерами	Фрагментарна співпраця	Моделі державно-приватного партнерства, залучення інвестицій і міжнародної допомоги
Принципи діяльності	Бюрократичність, закритість процесів	Прозорість, цифровізація, публічний моніторинг і підзвітність

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 119; 31, с. 28].

Перехід від старої моделі управління, побудованої на централізації та адміністративному контролі, до нової – орієнтованої на стратегічний підхід, незалежність регулятора, децентралізацію та міжнародну інтеграцію – є ключовим кроком у посиленні енергетичної безпеки України.

У ситуації воєнного стану та післявоєнного відновлення питання інституційної трансформації у галузі енергетики набуває особливого значення. Енергетична безпека безпосередньо зумовлена здатністю держави сформувати ефективну систему управління, яка не лише реагує на кризові виклики, а й забезпечує стратегічний розвиток сектору. Сучасні загрози – руйнування інфраструктури, залежність від іноземних постачальників, зростання енергетичних ризиків – потребують модернізації та оновлення існуючих механізмів.

Таким чином, етапи інституційної трансформації у сфері енергетики становлять цілісний процес: від діагностики й усунення слабких місць до формування нової управлінської культури, зорієнтованої на інновації, гнучкість і відкритість. Це дозволяє вибудувати сучасну модель публічного управління, яка забезпечить енергетичну безпеку України як у кризових, так і в мирних умовах (рис. 5).



Рис. 5. Етапи інституційної трансформації у сфері енергетики

Джерело: авторська розробка.

Інституційна трансформація у сфері енергетики повинна відбуватися поетапно – від аналізу та оптимізації існуючої системи до децентралізації, взаємодії з ЄС і формування нової керівної культури. Це дозволить побудувати сучасну, адаптивну та результативну систему публічного управління, здатну забезпечити енергетичну безпеку України в умовах військового та поствоєнного розвитку. Таким чином, інституційні зміни повинні формувати нову архітектуру державного управління у сфері енергетики – більш відкриту, технологічну та спроможну до ефективного узгодження у військовий і поствоєнний періоди. Це створить умови для підвищення стійкості паливно-енергетичного комплексу, зменшення залежності від імпорту та зміцнення енергетичної безпеки як складової національної безпеки України.

Запровадження сучасних механізмів публічного управління у сфері енергетики вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію процесів, посилення кризового менеджменту, інтеграцію відновлюваних джерел енергії та диверсифікацію постачання. Основним завданням стає створення єдиної цифрової платформи для моніторингу й прогнозування енергетичних ризиків, яка буде інтегрована з національними системами безпеки. Другою ключовою складовою є зміцнення механізмів кризового управління. Третій пріоритет передбачає інтеграцію відновлюваних джерел енергії та диверсифікацію каналів постачання. Для цього слід спростити порядок підключення об'єктів ВДЕ до загальної мережі, запровадити стимули через державні програми підтримки локальних енергетичних кластерів, а також залучати міжнародне фінансування для розвитку вітрових, сонячних і біоенергетичних проєктів. Розбудова інфраструктури LNG-терміналів, міжсистемних інтерконекторів та розвиток внутрішнього видобутку енергоносіїв сприятимуть зменшенню залежності від імпортних джерел і посиленню стійкості енергосистеми [27].

Важливим аспектом залишається реформування інституційного середовища. Реформування НКРЕКП має забезпечити незалежність регуляторного органу, тоді як оптимізація структури Міністерства енергетики дозволить зосередитися на стратегічному плануванні й аналітичних функціях. Розширення повноважень місцевих органів управління

сприятиме більш ефективному управлінню регіональними енергетичними системами та розвитку локальних ініціатив.

Загалом, реалізація зазначених заходів у державній політиці й енергетичному секторі має базуватися на принципах цифровізації, гнучкості, прозорості та диверсифікації ресурсів. Такий підхід забезпечить Україні енергетичну безпеку, допоможе зміцнити стійкість паливно-енергетичного комплексу та гарантувати стабільні постачання енергоносіїв як у період воєнних викликів, так і в процесі повоєнного відновлення.

6. Висновки

Встановлено, що гарантування енергетичної безпеки України в сучасних умовах потребує комплексного оновлення та трансформації механізмів публічного управління. Проведений аналіз свідчить, що традиційні адміністративні підходи виявляються недостатньо гнучкими й неспроможними оперативно реагувати на військові загрози, глобальні енергетичні кризи та виклики, пов'язані з післявоєнним відновленням. Ефективність енергетичної політики значно зростає при впровадженні модернізованих управлінських механізмів, серед яких цифровізація, інтеграція відновлюваних джерел енергії, диверсифікація постачання ресурсів та посилення інструментів кризового менеджменту.

Інституційні зміни, зокрема реорганізація державних органів у сфері енергетики, децентралізація управлінських повноважень, зміцнення автономії та прозорості регуляторних органів сприяють створенню необхідних умов для стабільного функціонування паливно-енергетичного комплексу. Реалізація реформованих підходів дає змогу посилити стійкість енергосистеми, досягти стратегічної диверсифікації джерел енергії та забезпечити національну безпеку.

У ході дослідження запропоновано низку механізмів публічного управління, здатних забезпечити енергетичну безпеку України в сучасних умовах. Серед них виділяються: система оперативного моніторингу та прогнозування енергетичних ризиків, яка дозволяє виявляти загрози та моделювати кризові сценарії; механізми інтеграції відновлюваних джерел енергії та диверсифікації постачання, що підвищують стійкість енергосистеми та знижують залежність від імпорту; гнучкі моделі регулювання та державного адміністрування ПЕК, що забезпечують прозорість, ефективність і адаптивність управління; а також інструменти кризового управління та поствоєнного відновлення, які дозволяють швидко реагувати на надзвичайні ситуації та відновлювати енергетичну інфраструктуру.

Всебічна модернізація управлінських механізмів разом із впровадженням новітніх технологій і адаптацією міжнародного досвіду стає фундаментом для досягнення довгострокової енергетичної стабільності та незалежності України. Запропоновані рішення враховують інтеграцію інноваційних технологій, використання цифрових платформ і міжнародних практик, формуючи уніфіковану систему управління, яка здатна гарантовано забезпечувати енергетичну безпеку у періоди воєнного й післявоєнного відновлення.

Заплановані заходи включають цифровізацію управлінських процесів, посилення кризового менеджменту, розвиток відновлюваної енергетики, диверсифікацію джерел постачання та структурну модернізацію державних інституцій. Усі ці кроки спрямовані на підвищення ефективності публічного управління й на досягнення енергетичної стабільності країни.

Подальші дослідження мають сфокусуватися на оцінці ефективності впроваджених механізмів публічного управління, покращенні цифрових платформ моніторингу, розробці адаптивних моделей кризового управління та активній інтеграції відновлюваних джерел енергії. Усі ці процеси повинні відповідати реаліям воєнного часу й викликам періоду післявоєнної відбудови України.

References

1. Fedorenko, S. V. (2024). Kontseptualni zasady reformuvannya systemy derzhavnoho nahliadu (kontroliu) u haluzi elektroenerhetyky [Conceptual principles of reforming the system of state supervision (control) in the electric power industry]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-01-14> (in Ukrainian).
2. Koval, Ya. (2025). Derzhavne upravlinnia enerhetychnoiu sferoiu v umovakh hibrydnoi viiny: stratehichni pidkhody ta instrument [State management of the energy sector in the context of hybrid warfare: strategic

- approaches and tools]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (24), 362–372. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.40> (in Ukrainian).
3. Sytnyk, H. P. (2022). Derzhavne upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu Ukrainy v umovakh hibrydnoi viiny [State Management of Energy Security of Ukraine in the Conditions of Hybrid War]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(67), 45–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.96> (in Ukrainian).
4. Tulchynska, S. O., Solosich, O. S., & Sinaiko, M. D. (2025). Zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Ensuring Ukraine's energy security under martial law]. *Ahrosvit*. (8), 62–68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.62> (in Ukrainian).
5. Filyppova, S.V. Malin, O.L. (2017). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v sferi enerhoefektyvnosti yak dvyhun konkurentnoho rozvytku [Public-private partnership in the field of energy efficiency as an engine of competitive development]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the times*, 5(33), 5–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3759391> (in Ukrainian).
6. Soroka, L., Riabchenko, O., Zamryha, A., & Korotun, O. (2019). State policy in the field of energy efficiency. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu – Scientific Bulletin of the National Mining University*, (4), 141–146. <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-4/17>
7. Szreder, J., & Kyselov, I. (2025). Impact of the investment mechanism of public governance on the security level of energy systems. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*, (3), 37–50. <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/54>
8. Gernego, Iu., Liakhova, O., & Dyba, M. (2022). Crisis management in the energy sector in conditions of increasing epidemiological risks. *Polityka energetyczna*, 25(2), 25–44. <https://doi.org/10.33223/epj/150002>
9. Arginbayeva, G. (2017). Public administration system of energy security: An analysis and new opportunities. *Revista Espacios*, 38(48). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n48/a17v38n48p02.pdf>
10. Vine, E., Hamrin, J., Eyre, N., Crossley, D., Maloney, M., & Watt, G. (2003). Public policy analysis of energy efficiency and load management in changing electricity businesses. *Energy Policy*, 31(5), 405–430. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(02\)00071-X](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(02)00071-X)
11. Pokataiev, P. S., Kondrashyn, D. S. (2024). Osnovni aspekty derzhavnoi polityky shchodo zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Main aspects of state policy on ensuring Ukraine's energy security]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (4), 199–205. <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.26> (in Ukrainian).
12. Kovalenko, Ye., & Havrylenko, O. (2023). Efektyvnist derzhavnoi enerhetychnoi polityky Ukrainy: natsionalnyi ta mizhnarodnyi vymir [The effectiveness of the state energy policy of Ukraine: national and international dimensions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-21> (in Ukrainian).
13. Cukhodolia, O. M. (2019). Zakonodavche zabezpechennia ta mekhanizmy upravlinnia u sferi enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Legislative support and management mechanisms in the field of energy security of Ukraine]. *Stratehichni priorytety*, (2), 13–26. http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2019_2_4 (in Ukrainian).
14. Zatonatska, T. H., & Ivanytskyi, M. V. (2024). Enerhetychnyi sektor Ukrainy: suchasnyi stan ta podalshi perspektyvy [Energy sector of Ukraine: current state and future prospects]. *Efektivna ekonomika*, (4). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.26> (in Ukrainian).
15. Energy Map. (2025). *Import ta eksport elektroenerhii pohodynno* [Hourly electricity import and export]. <https://map.ua-energy.org/uk/datasets/56df70b0-6bc1-4c7d-a82f-284cf723438d> (in Ukrainian).
16. Energy Security Project. (2023). *How did Ukraine synchronize with the EU's power system, and why is it important for the country's energy security?* <https://energysecurityua.org/ua/novyny/yak-ukraina-synkronizuvalasja-z-enerhosystemoiu-yes-i-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-enerhetychnoi-bezpeky-derzhavy/>
17. Budanov, M. P. (2024). Upravlinnia ryzykamy v systemi orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky pidpriemstv [Risk management in the system of organizational and economic support of energy security of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute*, (3), 150–160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.150> (in Ukrainian).
18. Horal, L. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh minlyvosti zovnishnoho seredovyshcha [Strategic aspects of energy security management of industrial enterprises in conditions of environmental variability]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 404–411. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-61> (in Ukrainian).
19. Nehliad, A. V. (2025). Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvamy enerhetychnoho sektoru: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Modern approaches to managing energy sector enterprises: challenges and development prospects]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, (1), 176–182. <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.25> (in Ukrainian).
20. Shpatakova, O., Zhuravel, M., & Slobodian, N. (2024). Ekolohichna enerhetyka yak stratehichniy napriamok zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky [Ecological energy as a strategic direction for ensuring energy

- security]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 425–433. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-63> (in Ukrainian).
21. Palamarchuk, D. M., & Palamarchuk, N. O. (2021). Analiz enerhetychnoi polityky krain uchashnyts mizhnarodnoho enerhetychnoho ahentstva [Analysis of energy policy of the member countries of the International Energy Agency]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (16), 39–45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.39> (in Ukrainian).
22. Kyselov, Ye. V. (2024). Perspektyvy rozvytku mekhanizmiv publichnoho upravlinnia zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky [Prospects for the development of public management mechanisms for ensuring energy security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (2), 216–218. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2826/2862> (in Ukrainian).
23. Pylypenko, L., & Matsyk, R. (2024). Sutnist, завдання і прынцыпы publichnoho upravlinnia u sferi enerhetychnoho zabezpechennia terytorialnykh hromad [The essence, tasks and principles of public management in the field of energy supply of territorial communities]. *Rozvytok mista – City Development*, 2(02), 78–86. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-10> (in Ukrainian).
24. Nikolayenko, O., & Ushakov, F. (2025). Implementation of the National Energy and Climate Plan by 2030. *BDO Ukraine*. <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/implementation-of-the-national-energy-and-climate-plan-by-2030>
25. Buhaziianus, S. (2024). Derzhavne upravlinnia ta mekhanizmy zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [State management and mechanisms for ensuring energy security in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State Formation*, (31), 184–187. <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/308615/306094> (in Ukrainian).
26. RPC “Radyi”. (2025). *Energy Safety: How New Technologies Reduce Accident Risks*. <https://radiy.com/en/blog/energy-safety-how-new-technologies-reduce-accident-risks/>
27. Nehliad, I. V. (2025). Stratehichne partnerstvo v enerhetychnomu sektori: tendentsii rozvytku ta perspektyvy [Strategic partnership in the energy sector: development trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-53> (in Ukrainian).
28. Shchurov, I.V. (2022). Novi hlobalni vyklyky ta problemy enerhetychnoi bezpeky v Ukraini [New global challenges and energy security problems in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (180), 76–81. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-12> (in Ukrainian).
29. Saliuk-Kravchenko O. O. (2023). Instrumentarii mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u zabezpechenni enerhetychnoi bezpeky krainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Toolkit of public administration mechanisms in ensuring the country’s energy security in the face of modern challenges]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(37), 60–68. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4\(37\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4(37)-8) (in Ukrainian).
30. Sukhodolia, O. M. (Ed.). (2023). *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy* [Energy security of Ukraine: A promising risk management model]. Kyiv: NISS Center for Security Studies. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01> (in Ukrainian).
31. Treshchov, M. (2024). Modernizatsiia enerhetychnoho sektoru yak priorytetnyi napriam povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Modernization of the energy sector as a priority direction of Ukraine’s post-war recovery]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(15), 28–45. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-28-45](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-28-45) (in Ukrainian).



Імплементація Цілей сталого розвитку на рівні історичних поселень Рівненщини: до постановки питання

Олена В. Шершньова ^{1*} • Віталій Д. Бондар ²

¹ Національний університет «Острозька академія» (Україна). Доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту, канд. держ. упр., доцент.

² Національний університет «Острозька академія» (Україна). Доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій, канд. держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: olena.shershniowa@oa.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

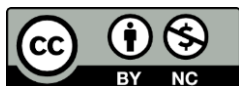
Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.10)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено рівень інтеграції Цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегічні документи територіальних громад Рівненської області, що містять у складі історичні поселення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поєднання завдань сталого розвитку з пріоритетами збереження культурної спадщини та підвищення стійкості громад в умовах війни. Метою є визначення характеру й глибини відображення ЦСР у місцевих стратегіях розвитку та типологізація громад за рівнем інтеграції глобальних орієнтирів. Методологічну основу становлять контент-аналіз стратегічних документів, порівняльний підхід, індексна оцінка та якісно-кількісне ранжування стратегій за чотирма рівнями інтеграції. Результати дослідження показали нерівномірність включення ЦСР у місцеві політики: лише окремі громади (Дубно, Клевани, Радивилів) демонструють наближення до міжнародних практик, тоді як більшість стратегій залишаються на декларативному рівні без чітких індикаторів. Водночас виявлено потенціал для вдосконалення стратегічного планування через розробку індикаторних моделей, підвищення професійної спроможності місцевих управлінців та активніше залучення громадянського суспільства. У висновках наголошено на потребі системної локалізації ЦСР у стратегіях розвитку історичних поселень Рівненщини з урахуванням сучасних безпекових викликів і завдань післявоєнної відбудови. Додатково підкреслено, що інтеграція ЦСР здатна стати інструментом для залучення інвестицій, розвитку туризму та зміцнення міжнародного партнерства регіону. Запропонована аналітична модель може бути використана як орієнтир для оновлення стратегічних документів громад, а також для побудови дієвої системи моніторингу прогресу у сфері сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз інтеграції ЦСР у громадах різних регіонів України з метою виявлення кращих практик та формування типових рекомендацій для органів місцевого самоврядування. Особливе значення матиме подальший аналіз впливу цифрових технологій на ефективність моніторингу та прозорість стратегічного планування. Крім того, важливо враховувати міжнародний досвід, який може бути адаптований до українських реалій для забезпечення більшої стійкості та конкурентоспроможності регіонів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Цілі сталого розвитку, стратегічне планування, територіальні громади, історичні поселення, культурна спадщина, інституційна спроможність, моніторинг, Рівненська область.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Sustainable Development Goals Implementation at the Historical Settlement Level in Rivne Region: Framing the Issue

Olena Shershnova ^{1*} • Vitalii Bondar ²

¹ National University of Ostroh Academy (Ukraine). Associate Professor at the Department of Journalism and PR-Management, PhD in Public Administration, Associate Professor.

² National University of Ostroh Academy (Ukraine). Associate Professor at the Department of Information and Document Communications, PhD in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: olena.shershniova@oa.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.10)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the level of integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) into the strategic documents of local communities in the Rivne region that include historical settlements. The relevance of the study is determined by the need to combine sustainable development objectives with the priorities of cultural heritage preservation and community resilience under wartime conditions. The purpose is to identify the nature and depth of SDG reflection in local development strategies and to classify communities according to their level of integration of global targets. The methodological framework includes content analysis of strategic documents, a comparative approach, index-based evaluation, and qualitative-quantitative ranking of strategies across four levels of integration. The results show uneven inclusion of the SDGs into local policies: only a few communities (Dubno, Klevan, Radyvyliv) demonstrate approximation to international practices, while most strategies remain declarative and lack clear indicators. At the same time, the potential for improving strategic planning has been identified through the development of indicator-based models, strengthening the professional capacity of local authorities, and enhancing the involvement of civil society. The conclusions highlight the need for systematic localisation of the SDGs in the development strategies of historical settlements in the Rivne region, taking into account current security challenges and the tasks of post-war recovery. Furthermore, the integration of the SDGs can serve as an instrument for attracting investment, fostering tourism, and strengthening international partnerships in the region. The proposed analytical model may be used as a guideline for updating community strategic documents and for building an effective system of monitoring sustainable development progress. Future research should focus on a comparative analysis of SDG integration across different Ukrainian regions to identify best practices and generate standard recommendations for local authorities. Special attention should also be given to the role of digital technologies in enhancing the efficiency of monitoring and ensuring the transparency of strategic planning. In addition, the adaptation of international experience to Ukrainian realities will be essential for increasing regional resilience and competitiveness.

KEYWORDS

Sustainable Development Goals, strategic planning, local communities, historical settlements, cultural heritage, institutional capacity, monitoring, Rivne region.

1. Вступ

Із прийняттям у вересні 2015 року Генеральною Асамблеєю ООН «Порядку денного сталого розвитку до 2030 року» міжнародна спільнота отримала чіткий і уніфікований орієнтир для формування політик, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної збалансованості [1]. Україна, як держава-членка ООН, взяла на себе зобов'язання щодо реалізації 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), адаптувавши їх до національного контексту через розробку відповідних стратегій, програм і нормативно-правових актів, зокрема «Національної стратегії сталого розвитку України до 2030 року» [2]. Важливу роль у впровадженні ЦСР відіграють органи місцевого самоврядування, адже саме територіальні громади є найближчими до повсякденних потреб громадян та постають ключовими агентами місцевих та регіональних змін. Під час проведення адміністративно-територіальної реформи всі населені пункти були інтегровані у територіальні громади, що створило нові умови для планування розвитку й визначення локальних пріоритетів регіону, а також актуалізувало потребу в оновленні стратегій місцевого розвитку, які стали не лише інструментом стратегічного планування, а й потенційною основою для реалізації Цілей сталого розвитку на рівні конкретних громад.

Особливої уваги заслуговують історичні поселення Рівненської області, поєднуючи цінний культурний та архітектурний спадок із потребою модернізації інфраструктури та підвищення якості життя мешканців. Слід відмітити, що відсутність системного підходу до узгодження економічного зростання, соціальної інклюзії та збереження історико-культурного середовища створює ризики втрати унікальних рис цих поселень і зниження їх туристичної та інвестиційної привабливості. Саме тому в поточних умовах, включно з повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, аналіз імплементації Цілей сталого розвитку на рівні історичних поселень Рівненщини є важливим, особливо в контексті 16 та 17 Цілей сталого розвитку.

2. Огляд літературних джерел

Стратегічна інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність територіальних громад Рівненської області, зокрема історичних поселень, є не лише вимогою часу, а й важливим чинником збереження культурної спадщини, забезпечення соціальної згуртованості та підвищення інвестиційної привабливості регіону. Усвідомлюючи цю багатовимірність завдань, наукова спільнота та органи влади активно шукають ефективні методики й підходи, що дозволяють вимірювати поступ у досягненні ЦСР на локальному рівні та інтегрувати їх у практики планування розвитку громад та регіонів. Саме з огляду на це виникає потреба звернутися до аналізу наявних наукових і прикладних джерел, які висвітлюють теоретичні та методологічні основи реалізації Цілей сталого розвитку в Україні й на рівні окремих регіонів. Так, у аналітичному дослідженні «Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів», підготовленому за підтримки ПРООН, було запропоновано систему регіональних індикаторів сталого розвитку для України, яка має регіональну дизагрегацію за станом на 2015 рік, а також базовий рівень для вимірювання прогресу за ЦСР на глобальному й національному рівнях; частково адаптовано набір індикаторів порівняно з офіційними національними показниками, щоб забезпечити репрезентативність і достовірність даних для регіонального аналізу [3; 4]. Разом з тим, офіційна урядова рамка для ЦСР (30 січня 2025 року Секретаріат Кабінету Міністрів України презентував матеріали щодо Цілей сталого розвитку під час двосторонньої зустрічі з Європейською Комісією в межах офіційного скринінгу відповідності законодавства України праву ЄС за переговорним розділом 30 «Зовнішні зносини») уточнює завдання та індикатори до 2030 року і закликає до включення ЦСР у місцеві стратегії, зокрема в компоненти просторового планування, збереження спадщини та «зеленої» інфраструктури [5].

Окремі праці науковців деталізують, як організувати локальний моніторинг ЦСР. До прикладу, Л. Горбата (2024) аргументує потребу інтегрованих систем збору даних, зокрема геоінформаційних, і єдиних стандартів оцінки на рівні громад, а також більшої участі мешканців і професійних спільнот у «співтворенні» моніторингу [6]. Важливо відмітити, що щорічні/періодичні звіти про стан довкілля в Рівненській області надають базові екологічні дані, необхідні для вимірювання прогресу за ЦСР 6, 11, 12, 13, 15 у розрізі громад і міст із потужним історико-культурним ареалом (Острог, Дубно, Корець тощо) [7; 8].

Окрема сукупність джерел фокусується на спадщині в умовах війни. Аналітика НІСД (2023) вводить безпековий вимір: спадщина – це не лише ідентичність і туризм, а й фактор національної безпеки та стійкості громад, а показники збереження та цифрової інвентаризації пам'яток мають входити до профілю ЦСР 11/16 на локальному рівні [9]. Разом з тим, міжнародні практики локалізації (мережі UCLG/GOLD) підтверджують: успішні Voluntary Local Review, що спираються на участь громад, відкриті дані та «зв'язування» культурної політики з екологічною та соціальною – у нас це означає інтеграцію планів охорони історичних ареалів із планами мобільності, енергоефективності та адаптації до змін клімату [10], адже цей підхід кореспондує з локальними екологічними звітами (як інфраструктура даних) [11] і з державними/національними моніторинговими рамками [13].

Відтак, питання ефективної локалізації глобальних орієнтирів на рівні регіонів та громад набуває особливої ваги, а для історичних поселень Рівненщини видається доцільним поєднання завдань сталого розвитку з пріоритетами збереження культурної спадщини та формуванням комплексної стратегії модернізації, що враховує економічні, соціальні й екологічні чинники.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є аналітичне обґрунтування рівня інтеграції Цілей сталого розвитку у стратегічне планування територіальних громад Рівненської області, що містять у складі історичні поселені місця, в оновлення місцевих політик, зумовлених зовнішніми безпековими факторами. Основна увага зосереджена на виявленні характеру та глибини відображення ЦСР у стратегічних документах обраних громад, визначенні пріоритетних напрямів сталого розвитку, а також типологізації громад за рівнем інтеграції ЦСР.

4. Методи та матеріали

У процесі проведення цього дослідження було здійснено якісний контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад історичних поселень Рівненської області, який передбачав глибоке вивчення змістового наповнення стратегічних документів із фокусом на інтеграцію Цілей сталого розвитку у місцеві політики. Вибір саме Рівненської області як регіону для аналізу був зумовлений її територіальним різноманіттям, наявністю громад різного типу (міських, сільських і селищних), а також доступністю значної частини стратегічних документів у відкритих джерелах, що забезпечило репрезентативність вибірки та дозволило здійснити порівняльний аналіз. Документи збиралися з офіційних вебсайтів відповідних територіальних громад, а також за допомогою пошуку у на відкритих електронних реєстрах.

5. Результати та обговорення

Під час проведення адміністративно-територіальної реформи всі населені пункти Рівненської області були інтегровані у 64 територіальні громади, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 722-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Рівненської області» [13], що створило нові умови для планування розвитку й визначення локальних пріоритетів регіону, а також актуалізувало потребу в оновленні стратегій місцевого розвитку, які стали не лише інструментом стратегічного планування, а й потенційною основою для реалізації Цілей сталого розвитку на рівні конкретних громад. Станом на травень 2024 року, 47 громад Рівненщини з 64-х вже мали свої стратегії розвитку» [14].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 26 липня 2001 р. «Про затвердження Списку історичних населених місць України» та Закону України «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст» від 10 липня 2003 р., до історичних населених пунктів Рівненської області віднесено: Рівне (1283 р.), Березне (1584 р.), Володимирець (1570 р.), Гоща (1152 р.), Дубно (1099 р.), Дубровиця (1005 р.), Клевань (1458 р.), Корець (1150 р.), Мізоч (1322 р.), Млинів (XVI ст.), Острог (1100 р.), Радивилів (1564 р.) та Степань (1292 р.), що становить основу для формування та розвитку туристичної інфраструктури Рівненщини відповідно до державних пріоритетів у сфері охорони культурної спадщини та збереження автентичності історичного середовища [15; 16].

На основі інформаційного моніторингу сформовано табл.1, де представлено наявність

опублікованих стратегій розвитку міських територіальних громад Рівненської області станом на 01.08.2025 р.

Таблиця 1. Наявність опублікованих стратегій розвитку територіальних громад Рівненської області, що містять у складі історичні поселення

Громада	Назва історичного поселення	Назва Стратегії
1. Березнівська	Березне – 1584 р.	Стратегія розвитку Березнівської міської територіальної громади на період до 2030 року
2. Володимирецька	Володимирець – 1570 р.	Стратегічний план розвитку Володимирецької селищної територіальної громади на період до 2027 року
3. Гощанська	Гоща – 1152 р.	Стратегія розвитку Гощанської територіальної громади до 2027 року
4. Дубенська	Дубно – 1099 р.	Стратегія розвитку Дубенської міської територіальної громади на період до 2027 року та План заходів на 2024-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Дубенської міської територіальної громади на період до 2027 року
5. Дубровицька*	Дубровиця – 1005 р.	відсутні дані
6. Клеванська	Клевань – 1458 р.	Стратегія розвитку Клеванської територіальної громади на період до 2027 року
7. Корецька	Корець – 1150 р.	Стратегія розвитку територіальної громади Корецької міської ради на 2022-2027 роки
8. Мізоцька	Мізоч – 1322 р.	Стратегія розвитку Мізоцької селищної територіальної громади на період до 2027 року
9. Млинівська**	Млинів – XVI ст.	Стратегічний план розвитку Млинівської громади до 2025 року
10.Острозька***	Острог – 1100 р.	Стратегія розвитку територіальної громади міста Острог на період до 2028 року Стратегія розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 року (проект)
11.Радивилівська	Радивилів – 1564 р.	Стратегія розвитку Радивилівської міської територіальної громади на період до 2027 року
12.Рівненська***	Рівне – 1283 р.	Стратегія розвитку Рівненської територіальної громади на період до 2027 року (проект) Стратегія розвитку Рівненської територіальної громади на період до 2028 року (проект) Стратегія розвитку Рівного на період до 2040 року
13.Степанська**	Степань (сmt) – 1292 р.	Стратегія розвитку Степанської об'єднаної територіальної громади Сарненського району Рівненської області на 2020–2025 роки

* відсутні дані з огляду на стратегічне розташування територіальної громади та умови військового стану;

** дія завершується 2025 року (до подальшого аналізу не включались);

*** громади з наявними діючими та наявними проектами Стратегій (до подальшого аналізу не включались).

Джерело: розроблено авторами за даними інформаційного моніторингу офіційних вебсайтів станом на 01.08.2025 р. [17–28].

За результатами первинного матеріалу, узагальнених у табл. 1, для подальшого дослідження обрано дев'ять стратегій громад історичних поселень Рівненської області – Березне, Володимирець, Гоща, Дубно, Клевань, Корець, Мізоч та Радивилів, а для оцінки були використані п'ять критеріїв: (1) наявність прямих згадок про ЦСР, (2) відповідність стратегічних цілей глобальним орієнтирам, (3) використання індикаторів, наближених до SDG Indicators, (4) інституційне забезпечення реалізації, (5) залучення громади до формування та впровадження стратегії.

На етапі розробки шкали вимірювання було закладено чотири рівні інтеграції ЦСР: дуже низький, низький, середній, вище середнього і високий, що дозволило здійснювати якісно-кількісне ранжування стратегій. Високий рівень передбачав наявність окремого розділу чи

матриці відповідності стратегічних цілей громади до ЦСР, вище середнього та середній – часткові згадки про кілька глобальних цілей, низький – лише дотичні заходи без чіткої термінології, а дуже низький – повну відсутність згадок через застарілість документу. Додатковим критерієм виступала трансформація стратегічних намірів у вимірювані індикатори, наприклад у вигляді кількості створених робочих місць, рівня зниження викидів або частки учнів, охоплених освітою.

На змістовному етапі проводилося зіставлення рівня інтеграції ЦСР у стратегіях, зокрема, для кожної громади визначалося, чи інтеграція висока (наявний окремий розділ або таблиця відповідності), середня (згадано кілька ЦСР) чи низька (згадки відсутні, проте є дотичні заходи). Водночас аналізувалося, чи трансформовані цілі у вимірювані індикатори (кількість створених робочих місць, частка учнів, охоплених освітою, рівень зниження викидів тощо). Для системного аналізу були визначені критерії порівняння: наявність інтеграції ЦСР, повнота охоплення (кількість із 17 цілей, які враховані у стратегії), системність (відповідність між стратегічними й операційними цілями громади та ЦСР), вимірюваність (наявність кількісних індикаторів), локалізація (врахування специфіки громади, наприклад, у Володимирці – енергетика та туризм, у Гощі – аграрний сектор і підприємництво), узгодженість із державною та регіональною політикою, а також прозорість і участь громади (наявність публічних обговорень та консультацій, як у Березнівській і Клеванській стратегіях).

Так, стратегія Дубна (рівень 4 – вище середнього) вирізняється серед аналізованих документів найбільш комплексним охопленням ЦСР, адже в ньому передбачені завдання, що прямо співвідносяться з ЦСР 4 «Якісна освіта» (розвиток освітніх закладів, модернізація шкільної інфраструктури), ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» (підтримка підприємництва та малого бізнесу), а також ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» (розбудова житлово-комунальної інфраструктури, благоустрій територій). У документі закріплено положення щодо енергозбереження та підвищення екологічної безпеки, що відповідає ЦСР 7 «Чиста та доступна енергія» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату». Саме багатовекторність і часткова конкретизація індикаторів підвищує оцінку Дубна до рівня «вище середнього».

У стратегії Березнівської громади (рівень 3 – середній) ЦСР інтегровані імпліцитно, проте відчутно. Наприклад, у пріоритетах громади є заходи з розвитку освітньої мережі (ЦСР 4) та покращення медичних послуг (ЦСР 3 «Міцне здоров'я»). Значна увага приділяється екологічній складовій: благоустрій територій, вирішення проблем зі сміттям, розвиток екотуризму (ЦСР 11 і 15). Однак індикатори залишаються загальними – «підвищення якості послуг», «зростання рівня задоволеності населення» – без кількісних методик вимірювання.

Гоцанська стратегія (рівень 3 – середній) має кілька сильних моментів у співвіднесенні з ЦСР, адже розроблена за підтримки USAID. Наприклад, у документі наголошується на розвитку сільськогосподарського виробництва й підтримці кооперативів, що напряму пов'язано з ЦСР 2 «Подолання голоду» та ЦСР 8. Водночас у напрямі «Якість життя» зафіксовано завдання з розвитку медицини (ЦСР 3) та освіти (ЦСР 4). Проте індикатори є переважно описовими («зміцнення спроможності громади», «збільшення кількості наданих послуг»), що обмежує рівень їх вимірюваності.

Володимирецька стратегія (рівень 3 – середній) інтегрує 4–6 Цілей сталого розвитку. Особливий акцент зроблено на розвитку туризму та рекреаційних зон, що пов'язано з ЦСР 8 та ЦСР 11. У документі зустрічаються завдання з підвищення енергоефективності (ЦСР 7) і збереження екології (ЦСР 15), а освітня й соціальна складова відображає зв'язок із ЦСР 3 і 4. Попри достатньо широкий спектр напрямів, відсутні деталізовані індикатори досягнення.

Стратегія Клеванської громади (рівень 3 – середній) відрізняється акцентом на культурно-історичну спадщину та соціальний розвиток. У тексті відображено напрями, пов'язані з ЦСР 4 (освіта), ЦСР 11 (сталі міста і громади) та ЦСР 16 (мир, справедливість і сильні інституції), а також важливою перевагою є згадки про проведення публічних консультацій та громадські слухання, що відповідає ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку», однак конкретні індикатори залишаються відсутніми, що обмежило можливості моніторингу.

Стратегія Радивилівської громади (рівень 3 – середній), розроблена за підтримки USAID, має пріоритетами: розвиток місцевої економіки, створення комфортного простору проживання та розвиток соціальної інфраструктури, що напряму відповідає ЦСР 3 (здоров'я), ЦСР 4 (освіта), ЦСР 8 (економічне зростання) та ЦСР 11 (сталий розвиток міст). Є згадки про моніторинг і систему оцінки реалізації, але без чітких SDG-індикаторів. Наявність міжнародної підтримки і

сучасний підхід роблять Радивилів одним із найперспективніших у «середній групі».

Корецька стратегія (рівень 2 – низький) відображає лише 3–4 ЦСР, адже є напрями з покращення системи освіти (ЦСР 4) та медицини (ЦСР 3), проте відсутність вимірюваних індикаторів та інституційного забезпечення не дозволяє підняти рівень інтеграції. Згадки про екологію та інфраструктуру є, проте вони є декларативними.

Стратегія Мізоцької громади (рівень 2 – низький) найменш деталізована, адже охоплює лише 3–4 ЦСР (екологія, інфраструктура, частково освіта), без вимірюваних індикаторів. Завдання сформульовані загальною («розвиток території», «створення нових робочих місць»), що робить моніторинг неможливим.

Таблиця 2. Матриця порівняння відібраних для аналізу стратегій розвитку територіальних громад Рівненської області, що містять у складі історичні поселення

Громада	Прямі згадки ЦСР	Кількість охоплених ЦСР	Інтеграція індикаторів	Інституційне забезпечення	Рівень інтеграції
1. Березнівська	відсутні	4-5	загальні	посилання на держстратегію	середній
2. Володимирецька	відсутні	4-6	загальні	акцент на туризм	середній
3. Гощанська	відсутні	4-5	загальні	структура впровадження	середній
4. Дубенська	відсутні	6-7	частково	згадки про моніторинг	вище середнього
5. Клеванська	відсутні	4-5	загальні	консультації з громадою	середній
6. Корецька	відсутні	3-4	дуже загальні	згадки про моніторинг	низький
7. Мізоцька	відсутні	3-4	дуже загальні	мінімальні згадки	низький
8. Радивилівська	відсутні	4-5	частково	мінімальні згадки	середній

Джерело: розроблено авторами за даними аналізу документів.

За даними дослідження відображеними в табл. 2, інтеграція ЦСР у стратегії громад є нерівномірною, зокрема, частина громад (Дубно, Клевань, Березне, Радивилів) поступово наближаються до міжнародних практик завдяки відкритості та інституційній спроможності, інші ж громади залишаються на декларативному рівні. Відтак, ключовим викликом для всіх є адаптація глобальних SDG Indicators та впровадження системного моніторингу.

6. Висновки

Аналіз стратегічних документів територіальних громад 8 історичних поселень Рівненської області засвідчив переважно низький рівень інтеграції Цілей сталого розвитку у місцеві політики, що проявляється як у відсутності прямих згадок про глобальний порядок денний, так і у загальному нерозумінні його структурної логіки. Незважаючи на наявність окремих позитивних прикладів, більшість громад формують свої стратегії, спираючись на традиційні економіко-інфраструктурні пріоритети, без прив'язки до цілей екологічної, соціальної чи інституційної стійкості. Часто такий підхід часто набуває декларативного характеру: згадки про ЦСР залишаються поверхневими, а спроби їх інституціоналізації – поодинокими й незавершеними, водночас виявлено потенціал для подальшої інтеграції ЦСР у стратегічне планування на рівні громад, в тому числі шляхом оновлення діючих стратегій, підвищення професійної спроможності відповідальних працівників органів місцевого самоврядування, впровадження цифрових інструментів моніторингу та активнішого залучення громадянського суспільства. З метою забезпечення системного підходу до локалізації ЦСР необхідно розробити типові індикаторні моделі, адаптовані до потреб громад, організувати методичний супровід із боку профільних інституцій, а також підтримати освітні ініціативи, що сприятимуть підвищенню обізнаності місцевих управлінців щодо змісту, принципів та механізмів досягнення Цілей сталого розвитку.

У контексті Рівненщини перспективи подальших досліджень передбачають системне відстеження змін у стратегічному плануванні громад, зокрема аналіз нових редакцій стратегій

розвитку на предмет поглиблення інтеграції Цілей сталого розвитку та появи інструментів моніторингу їх досягнення. Важливим напрямом також є порівняння громад Рівненської області за рівнем інституційної готовності до впровадження ЦСР, що дасть змогу виявити типові бар'єри та успішні практики, пов'язані з децентралізованим управлінням, ресурсною базою та взаємодією з громадянським суспільством.

References

1. United Nations General Assembly. (2015, September 25). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development: Resolution adopted by the General Assembly*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Pro Natsionalnu stratehiu staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku [On the National Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030], Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019, No. 722/2019]. (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (in Ukrainian)
3. UNDP Ukraine. (2019). *Vymiruvannia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku rehionamy Ukrainy: vybir indyikatoriv ta vyznachennia bazovykh rivniv: analitychne doslidzhennia (material dlia dyskusii)* [Measuring the achievement of sustainable development goals by the regions of Ukraine: Selection of indicators and determination of baseline levels: Analytical study (discussion material)]. Kyiv. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs-baseline-assessment UKR.pdf> (in Ukrainian)
4. State Statistics Service of Ukraine. (2021). *Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Monitorynhovyi zvit 2021* [Sustainable development goals: Ukraine. Monitoring report 2021]. <https://www.ukrstat.gov.ua/csr-prezent/2020/ukr/st-rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf> (in Ukrainian)
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Tsili staloho rozvytku ta Ukraina: zavdannia y indykatory do 2030 roku* [Sustainable development goals and Ukraine: Tasks and indicators until 2030]. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (in Ukrainian)
6. Horbata, L. P. (2024). *Priorytetni napriamky monitorynhu ta otsinky Tsilei staloho rozvytku na rivni terytorialnykh hromad* [Priority areas of monitoring and evaluation of sustainable development goals at the level of territorial communities]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (5), 79–85. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.10> (in Ukrainian)
7. Rivne Regional State Administration. (2022). *Dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Rivnenskkii oblasti za 2021 rik* [Report on the state of the environment in Rivne region for 2021]. <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Regionalna-dopovid-Rivnenska-ODA-2021.pdf> (in Ukrainian)
8. Center Ltd Eco Consulting. (2024). *Zvit pro stratehichnu ekolohichnu otsinku dokumenta derzhavnoho planuvannia "Rehionalnyi plan upravlinnia vidkhodamy u Rivnenskkii oblasti do 2033 roku"* [Report on the strategic environmental assessment of the state planning document "Regional waste management plan for the Rivne region until 2033"]. https://www.ecorivne.gov.ua/tmp/RPUV_Rivnensyka_SEO.pdf (in Ukrainian)
9. National Institute for Strategic Studies. (2023). *Kulturna spadshchyna ta natsionalna bezpeka: Analitychna dopovid* [Cultural heritage and national security: Analytical report]. Kyiv: NISD. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-09/ad_kult_spad_nac_bezp_06092023.pdf (in Ukrainian)
10. UN-Habitat. (2022). *Voluntary local review: A bridge between global goals and local reality*. Nairobi. https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/voluntarylocalreview-abridgebetweenglobalgoalsandlocalreality_2022_en_1.pdf
11. UCLG GOLD. (2021). *Localizing the SDGs: A boost to monitoring & reporting*. <https://gold.uclg.org/report/localizing-sdgs-boost-monitoring-reporting>
12. UNECE. (2025). *Regional guidelines for the development of voluntary local reviews*. Geneva. https://unece.org/sites/default/files/2025-02/VLR%20Guidelines_E_1.pdf
13. Pro vyznachennia administratyvnykh tsentriv ta zatverdzhennia terytorii terytorialnykh hromad Rivnenskoii oblasti [On the determination of administrative centers and approval of the territories of territorial communities of Rivne region], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 12, 2020, No. 722-r. (2020). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vyznachennya-administrativnih-centriv-ta-zatverdzhennya-teritorij-teritorialnih-gromad-rivnenskoyi-oblasti-i120620-722> (in Ukrainian)
14. Kokhan, O. (2024, May 9). 47 hromad Rivnenshchyny vzhe maiut svoi stratehii rozvytku [47 communities of Rivne region already have their development strategies]. Facebook. <https://www.facebook.com/OSKokhan/posts/pfbid02efbPcqKMhY6xNVom56mFoJpRnt6ToD5X9ZkQGk2qNFqRpAWFCuqmXgVWiKASjuYel> (in Ukrainian)

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2001, July 26). Pro zatverdzhennia Spysku istorychnykh naselenykh mist Ukrainy [On approval of the List of historical settlements of Ukraine] (Resolution No. 878). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2001-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2004, March 4). Pro zatverdzhennia Zahalnodержавnoi prohramy rozvytku malykh mist [On approval of the National program for the development of small towns] (Law No. 1580-IV). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1580-15#Text> (in Ukrainian)
17. Berezne Local Council. (2025). *Stratehiia rozvytku Bereznivskoi miskoi terytorialnoi hromady na period do 2030 roku* [Development strategy of the Berezne city territorial community until 2030]. <https://berezne-miskrada.gov.ua/strategiya-rozvitku-12-26-15-30-05-2025/> (in Ukrainian)
18. Volodymyrets Village Council. (2022, February 4). *Stratehichniy plan rozvytku Volodymyretskoi selyshchnoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Strategic plan for the development of Volodymyrets settlement territorial community until 2027] (Decisions No. 718). <https://volodselrada.gov.ua/strategichniy-plan-rozvytku-volodymyrechchyny/> (in Ukrainian)
19. Hoshcha Village Council. (2024). *Stratehiia rozvytku Hoshchanskoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of the Hoshcha territorial community until 2027]. Hoshcha. <https://hoshcha-rada.gov.ua/images/2024/46/rish/strpateriya.pdf> (in Ukrainian)
20. Dubno City Council. (2024, April 12). *Stratehiia rozvytku Dubensko miskoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of Dubno city territorial community until 2027] (Decisions No. 3542). https://dubno-adm.gov.ua/fileadmin/user_upload/Ekonomika/DUBNO_Strategija_2027.pdf (in Ukrainian)
21. Klevan Village Council. (2024, November 21). *Stratehiia rozvytku Klevanskoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of the Klevan territorial community until 2027] (Decisions No. 1439). <https://klevanska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-klevanskoi-tg-09-40-59-06-08-2024/> (in Ukrainian)
22. Koretsk City Council. (2021). *Stratehiia rozvytku terytorialnoi hromady Koretsko miskoi rady na 2022–2027 roky* [Development strategy of Korets city council territorial community for 2022–2027]. <https://koretska-gromada.gov.ua/news/1639746816/> (in Ukrainian)
23. Mizoch Village Council. (2023, April 21). *Stratehiia rozvytku Mizotsko selyshchnoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of the Mizoch settlement territorial community until 2027] (Decisions No. 1492). <https://mizochrada.department.org.ua/ua/plugins/userPages/237> (in Ukrainian)
24. Mlyniv Village Council. (2018). *Stratehichniy plan rozvytku Mlynivskoi hromady do 2025 roku* [Strategic development plan of Mlyniv community until 2025]. <https://mlunivrada.rv.gov.ua/strategiya-gromadi/> (in Ukrainian)
25. Ostroh City Council. (2017, February 24). *Stratehiia rozvytku terytorialnoi hromady mista Ostroh na period do 2028 roku* [Development strategy of the Ostroh city territorial community until 2028] (Decisions No. 365). <https://ostroh-rada.gov.ua/strategy2028.html> (in Ukrainian)
26. Radyvyliv City Council. (2023). *Stratehiia rozvytku Radyvylivskoi miskoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of the Radyvyliv city territorial community until 2027]. https://rada.info/upload/users_files/04057847/11237f56fb49c7599d5b1cbf33da9a6a.docx (in Ukrainian)
27. Rivne City Council. (2025). *Stratehiia rozvytku Rivnensko miskoi terytorialnoi hromady na period do 2027 roku* [Development strategy of Rivne city territorial community until 2027]. https://invest.rivne.ua/storage/web/source/1/2MKEwEyDnH6tNIQKJFidnaY9b4JT5_S.pdf (in Ukrainian)



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


European Experience of Public-Private Partnership in the Road Sector

Kateryna Blishchuk  ¹ *

¹ Lviv Polytechnic National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Regional and Local Development, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: Kateryna.m.blishchuk@lpnu.ua

ARTICLE INFO

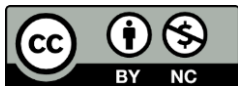
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.14](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.14)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current conditions of modernization of transport infrastructure and limited budget resources, public-private partnership is considered one of the key instruments for attracting investments in the road sector. In the countries of the European Union, significant experience has been gained in using various PPP models that combine the interests of the state and the private sector to ensure high-quality construction, operation and maintenance of highways. The relevance of the chosen research topic is due to the need to adapt European practices to Ukrainian realities, given the need for effective development of road infrastructure and increasing its competitiveness. The purpose of the article is to study the European experience of implementing PPP projects in the road sector. The study uses a comparative analysis of European legislation and practice of implementing PPPs in the road sector, systematization of partnership forms and models, as well as generalization of the positive results of implemented projects. The analysis showed that in the EU countries the most common are concession models, DBFO (Design-Build-Finance-Operate) agreements, as well as long-term road maintenance contracts. The key success factors were a transparent regulatory framework, effective risk sharing between the parties, guaranteed financial obligations of the state and the use of innovative approaches to road infrastructure management. The experience of France, Germany, Spain and Poland shows that, provided that PPP is properly regulated, it contributes not only to the construction of new transport arteries, but also ensures their high-quality service, which has a positive effect on population mobility, economic integration and increasing the investment attractiveness of regions. European experience proves that public-private partnership in the road sector is an effective mechanism for infrastructure development under conditions of proper regulatory support, transparency of tender procedures and a clear definition of the responsibilities of participants. An important task for Ukraine is the adaptation of best European practices taking into account national characteristics, which will allow to increase the efficiency of investment use, reduce the burden on the state budget and ensure the sustainable functioning of the road network.

KEYWORDS

public-private partnership, road management, regulatory framework, models.



Європейський досвід державно-приватного партнерства у сфері дорожнього господарства

Катерина М. Бліщук  ¹ *

¹ Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: Kateryna.m.blishchuk@lpnu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.9.14 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У сучасних умовах модернізації транспортної інфраструктури та обмеженості бюджетних ресурсів державно-приватне партнерство розглядається як один із ключових інструментів залучення інвестицій у дорожнє господарство. У країнах Європейського Союзу напрацьовано значний досвід використання різних моделей ДПП, що поєднують інтереси держави та приватного сектору для забезпечення якісного будівництва, експлуатації та утримання автомобільних доріг. Відповідність обраній темі дослідження зумовлюється необхідністю адаптації європейських практик до українських реалій, з огляду на потребу в ефективному розвитку дорожньої інфраструктури та підвищенні її конкурентоспроможності. Мета статті полягає у дослідженні європейського досвіду реалізації проєктів ДПП у сфері дорожнього господарства. У дослідженні застосовано порівняльний аналіз європейського законодавства та практики впровадження ДПП у дорожньому господарстві, систематизацію форм і моделей партнерства, а також узагальнення позитивних результатів реалізованих проєктів. Проведений аналіз показав, що у країнах ЄС найбільш поширеними є концесійні моделі, угоди типу DBFO (Design-Build-Finance-Operate), а також довгострокові контракти на утримання доріг. Ключовими факторами успішності виявилися прозора нормативно-правова база, ефективний розподіл ризиків між сторонами, гарантованість фінансових зобов'язань держави та застосування інноваційних підходів до управління дорожньою інфраструктурою. Досвід Франції, Німеччини, Іспанії та Польщі свідчить, що за умов належного регулювання ДПП сприяє не лише будівництву нових транспортних артерій, а й забезпечує їх якісне обслуговування, що позитивно позначається на мобільності населення, економічній інтеграції та підвищенні інвестиційної привабливості регіонів. Європейський досвід доводить, що державно-приватне партнерство у дорожньому господарстві є дієвим механізмом розвитку інфраструктури за умов належного нормативного забезпечення, прозорості конкурсних процедур та чіткого визначення відповідальності учасників. Для України важливим завданням є адаптація найкращих європейських практик з урахуванням національних особливостей, що дозволить підвищити ефективність використання інвестицій, зменшити навантаження на державний бюджет та забезпечити стає функціонування дорожньої мережі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державно-приватне партнерство, дорожнє господарство, нормативно-правова база, моделі.

1. Introduction

Modern conditions of socio-economic development require the search for effective mechanisms for modernizing and managing road infrastructure. Roads are a key element of the transport system, which determines the level of mobility of the population, the competitiveness of the economy and the integration of the state into global and regional markets. At the same time, in most countries, including Ukraine, there is an acute shortage of budget resources necessary for the high-quality construction, maintenance, and modernization of the road network. This necessitates the search for new institutional forms of cooperation between the state and business in this area.

European experience shows that public-private partnership (PPP) has become one of the most effective tools in the field of road infrastructure at the present stage. Thanks to the attraction of private capital, not only is additional funding provided, but also the efficiency of project management increases, innovative technologies and modern standards of road maintenance are introduced. In the EU countries, PPP mechanisms successfully combine the interests of the state, which seeks to develop transport infrastructure, and private investors, who receive stable long-term income guarantees.

The study of the practice of European countries in this context is extremely important for Ukraine, given the hostilities on its territory and the need for active reconstruction and modernization of the transport system destroyed by the enemy. Adaptation of PPP best practices will not only overcome infrastructure constraints but will also contribute to the integration of the road industry into the European transport space.

2. Literature Review

The issues of public-private partnerships in the field of road infrastructure are widely discussed in scientific publications. Thus, a bibliometric analysis of 734 articles in Scopus on PPP in road infrastructure projects, covering the period from 1993 to 2022, was carried out by several authors – Y. Esperilla-Niño-de-Guzmán et al. (2024) – based on which the general characteristics of the study, the most relevant articles, the most productive journals, the most prolific authors, institutions and countries and their main networks of international cooperation were identified, as well as the main current research topics identified, which are financial management, costs and pricing systems, privatization of transport infrastructure services and sustainable development [1].

K. Mazher (2025) carried out a systematic review of research on risk allocation and sharing in PPP. It was determined that most of the reviewed studies belong to the category of “preferences, practices and models of risk allocation and sharing” and account for 49% of the reviewed journal articles, while the second largest category, “state support and guarantees” accounts for 29% of the reviewed articles [2].

Given the growing importance of contemporary socio-economic and infrastructural discussions on PPP, A. Rejeb (2025) has conducted a study that aims to provide an overview of the academic landscape on PPP. In particular, a review of PPP research was carried out using LDA modeling [3].

E. Steelyana (2023) analyzed trends in the development of PPP in transport infrastructure, as a result of which she found a positive trend in the number of research articles discussing the joint management of the development of toll roads under the PPP scheme [4].

A. Almeile et al. (2022) conducted a literature review with a focus on PPP projects in developing countries. The results of this review provide a critical insight into publication trends over time, the types of projects considered, the research methods chosen, the main research themes identified and their variations, and identify the critical challenges faced by PPP projects in developing countries [5].

I. Hajje et al. (2017) in their study presented a mathematical model of the optimal contract with moral hazard in PPP, based on which the optimal contract for PPP was characterized in the conditions of asymmetric information between the two parties [6].

Separately, it is worth highlighting the publication that presents the results of the first statistically significant study of cost growth in transport infrastructure projects. Based on a sample of 258 transport infrastructure projects representing different types of projects, geographical regions and historical periods, it was found with extremely high statistical significance that the cost estimates for the construction of such projects are very uncertain, and the underestimation is explained by strategic distortion of information [7].

Noteworthy is the article by I. Katsamenis et al. (2022), which presents the development of a robotic system for road infrastructure maintenance. It states that the EU-funded HERON project will

develop an integrated automated system for the proper maintenance of road infrastructure, which will reduce accidents, reduce maintenance costs, and increase the capacity and efficiency of the road network [8].

The authors X. Tao et al. (2022) presented a multi-criteria approach to PPP decision-making for smart vehicles. They developed a public time loss model to assess congestion caused by vehicle breakdown and the corresponding towing process [9].

A. Cepparulo et al. (2020) analyzed the use of PPPs, taking into account their uneven distribution among the countries of the European Union and identified the motivation of public actors in choosing PPPs. In their work, they focused on fiscal incentives to overcome budgetary and borrowing constraints, also taking into account the political specificities and institutional frameworks of countries [10].

3. Problem Statement

The article is aimed at studying the European experience in the implementation of PPP projects in the field of road management, identifying effective models and mechanisms for their implementation, as well as substantiating the possibilities of using best practices in the domestic road industry.

In accordance with the purpose, the article sets the following tasks:

- to analyze the normative legal acts based on which the functioning of PPP in the countries of the European Union is ensured;
- to characterize the main forms and models of PPP used in the field of road construction and road maintenance in European countries;
- to investigate specific examples of PPP projects in EU countries and evaluate their results;
- to analyze statistical data in the context of the issue under study;
- to formulate recommendations on the possibility of adapting European experience to Ukrainian conditions, taking into account modern challenges and needs for the development of road infrastructure.

4. Methods and Materials

The study uses a set of scientific methods that provide a comprehensive analysis of the problems of public-private partnership in the field of road management. The methodological basis for writing the article was the provisions of the theory of public administration and modern concepts of infrastructure development. To achieve this goal, the following methods were used: comparative-analytical method – to identify the peculiarities of the functioning of various PPP models (concessions, life cycle contracts, mixed forms, etc.) in the transport sector; the method of generalization and synthesis – to form conclusions about the possibilities of adapting the European experience in Ukrainian conditions; regulatory analysis – to study the legislative framework of PPP in the EU countries and Ukraine.

The materials for the study in the article were: regulations of the European Union and certain European countries that regulate PPPs in the field of road infrastructure; reports and analytical reviews of European institutions; scientific publications of researchers on infrastructure projects and PPP; and statistical data on the financing and implementation of road projects in European countries.

5. Results and Discussion

PPP in many European countries has long been a key mechanism for the development of road infrastructure. Its application allows you to effectively combine budget resources with private investments, which is especially important in conditions of limited state funding. It is worth highlighting several features that characterize the features of PPP in the EU countries:

- Firstly, the most common form of PPP implementation in the road sector in Europe is concession agreements, under which a private investor undertakes the construction, maintenance and operation of the road, and receives revenues from toll collection or long-term budget payments. Examples of successful projects can be observed in France, Spain and Italy, where extensive toll highway systems have been created that provide stable sources of financing for road maintenance.
- Secondly, in many countries (in particular, the UK, the Netherlands, Germany), life cycle contracts are actively used, which provide for the transfer of a full range of functions to a private partner – from design to operation. This makes it possible to reduce the risks of low-quality construction and stimulates the use of innovative technologies.

- Thirdly, an important condition for success is the creation of a stable regulatory and legal environment. European countries have a developed legislative framework that clearly regulates the rights and obligations of the parties, risk-sharing mechanisms, as well as the system of state control. This contributes to the growth of private investors' confidence and ensures the predictability of the terms of such cooperation.

Relations in the field of PPP are based on a sufficient regulatory framework. Let's consider the regulations of the European Union and individual European countries that regulate PPP in the field of road infrastructure. In Table 1 presents the main EU regulations related to this issue.

Table 1. The European Union's regulatory framework that regulates PPPs in the field of road infrastructure

Regulations	Their explanation
Directive 2014/23/EU on the conclusion of concession contracts (Concessions Directive)	establishes general rules for the procedures for concluding concession agreements in the EU countries, including road projects
Directive 2014/24/EU on public procurement	regulates the use of procurement mechanisms often used in PPP contracts
Directive 2014/25/EU on procurement in the fields of water, energy, transport and postal services	important for infrastructure and transport projects
EU Regulation No. 1315/2013 on the development of the Trans-European Transport Network (TEN-T)	provides for the possibility of financing road projects on PPP terms
European Charter of Public-Private Partnership in the Field of Infrastructure (informal document of the European Investment Banking Group, EPEC)	provides recommendations for countries to implement PPP best practices

Source: Own generalizations.

In some European countries, there are specialized regulations that regulate PPP relations in the field of road management. For example, France has the Public Procurement Code of 2019 (Code de la commande publique), which regulates concessions and public-private partnerships, including in the road sector. In Italy, PPP and concession procedures, including road concessions, are regulated by Decree-Law No. 50 of 2016 (Codice dei contratti pubblici). The country has also developed separate ANAS instructions for the implementation of concession projects.

Spain in 2017 passed the Law on Public Sector Contracts (Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público), which includes provisions on concessions and other forms of PPPs. And earlier, in 2003, the Law on Public Works Concessions was adopted, which indirectly related to road facilities.

Germany also has a number of laws, in particular, the Law against Restrictions of Competition (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), which includes provisions on concessions. It is worth mentioning the Public Procurement Regulation (Vergabeverordnung), which also applies to PPP projects in the transport sector. In practice, there are also specific models: A-models (for autobahns) and F-models (for other objects), fixed by government regulations.

Before the implementation of the Brexit procedure in the UK, the government's policies and standardized contracts (Private Finance Initiative) have been used to implement PPP projects since the 1990s. In 2012, the Government Guidelines for Public-Private Contracts in Transport (PF2 Guidance) were updated.

As for Poland, it is necessary to note the Law on Public-Private Partnership of December 19, 2008 (Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym), as well as the Law on Concessions for Construction Works or Services of 2009 (Ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi). Finally, let us recall the Portuguese framework law on concessions and PPPs Decreto-Lei n.º 111/2012, which is actively used in the road sector.

All these acts form the basis for the implementation of road projects under PPP models and provide legal certainty in financing, risk allocation and quality control. Based on the presented regulatory framework, we will consider the legal models of PPP in the field of road management, which have been formed in the EU countries (Table 2).

Summarizing the information presented in Table 2, it can be concluded that, for example, such EU countries as France, Italy, Spain, Portugal focus on concession agreements with payment from users (toll roads). And, for example, Germany and Britain are more likely to use so-called "availability payments" and lifecycle models. In turn, Poland and Eastern European countries apply mixed models, adapting Western experience to their own conditions.

Table 2. Comparison of legal models of public-private partnership in the field of road infrastructure in European countries

Country	Main acts	Model/Approach	Application features
France	Code de la commande publique (2019); Ordonnance 2016-65	Concession model	Developed system of toll roads (autoroutes); Private companies build and operate roads under long-term concessions (20-30 years).
Italy	Codice dei contratti pubblici (2016)	Mixed concession model	Roads and motorways are concessioned to private operators (Autostrade per l'Italia); the state retains control through ANAS.
Spain	Ley 9/2017; Ley 13/2003	Concession agreements + long-term contracts	Both toll roads and "availability payments" are used.
Germany	GWB, VgV; government regulations on A/F models	A-model (autobahns) + F-model (bridges, tunnels)	A-model: Charge from users (MAUT). F-model: the state makes payments for accessibility. Clear distribution of risks.
United Kingdom	Private Finance Initiative (PFI); PF2 Guidance (2012)	PFI/PF2 (Life Cycle Contracts)	A private partner finances, builds, operates the road; The state pays annual payments. A pioneer in the development of PPP in Europe.
Poland	Ustawa o PPP (2008); Ustawa o koncesji (2009)	Hybrid PPP model	A combination of concessions and classic PPP. It is used for the construction of motorways (e.g., A2).
Portugal	Decreto-Lei 111/2012	Intensive concession model	The country has one of the largest road networks in the EU built through PPP; The state often guarantees a minimum income to the investor.

Source: Compiled based on information [11–15].

We will analyze statistical data on the financing and implementation of road projects in Europe in order to conduct a deep and comprehensive assessment of the situation in the field of road infrastructure in the EU countries. Thus, in 2024, more than 7 billion euros of investments were implemented in the European Union under the Connecting Europe Facility (CEF) initiative for 134 transport projects (roads, railways, inland waterways, ports and multimodal hubs). Part of these funds was provided for roads or for projects that affect road infrastructure (for example, safety, intelligent systems, multimodal nodes) [16].

In 2025, around €2.8 billion was invested under the CEF on 94 projects in the form of grants for transport projects. Most of these funds were earmarked for the modernization of railway and water infrastructure, but several projects relate to roads (e.g., safe parking, renewal of road infrastructure within the TEN-T) [17].

During 2017–2022 in European countries, the following expenditures on maintenance and investments in road infrastructure were observed. For example, in Germany these figures amounted to 13.5–17 billion euros annually; in France – about 9–10.5 billion euros; in Italy these figures were variable, but in some years, they amounted to about 6–6.5 billion euros; in Poland, the amount of capital investments amounted to 3–3.2 billion euros, and in Spain – about 3.5–4.5 billion euros, respectively [18]. The presented data include both maintenance and investment costs (new construction, major repairs), and their significant fluctuations depending on the year are explained by economic conditions, political priorities, the level of road deterioration, etc.

Considering investments in roads and railways in the long term, it is worth noting that during 1995–2018 in European countries, about 1.5 trillion euros of investments in road infrastructure were realized, while railway infrastructure received about 930 billion euros (the difference was about 66% in favor of financing the construction and maintenance of roads) [19]. These figures indicate priorities in financing the infrastructure of the European road economy, as roads dominate overall investment in transport.

In total, from 1990 until now, according to the European Investment Bank, there have been 1,800 PPP projects, the total value of which was 368.3 billion euros and of which about 61% was allocated to the transport sector. This included financing of roads, bridges, and tunnels, as well as projects that combine different modes of transport (for example, multimodal hubs). PPP projects in European countries are currently unevenly developed – the leaders in this area are the UK, Spain, Portugal, Greece, Ireland, and other countries have slightly lower road spending [20].

In contrast to the EU countries, in Ukraine, the process of implementing PPP in the road sector is at the initial stage. Although the legislative framework in the field of concessions and public-private partnerships has undergone some improvements, the practical implementation of projects remains limited. The main obstacles are martial law in the country, an insufficient level of institutional capacity of authorities, high investment risks and insufficient transparency of procedures. At the same time, the EU experience confirms that the implementation of effective PPP models can become one of the key tools for the restoration and development of Ukraine's road infrastructure. The use of flexible financial schemes, the involvement of international financial institutions and the adaptation of European management standards can increase the investment attractiveness of the industry.

Figure 1 provides recommendations for Ukraine that should be taken into account in the development of PPP in the field of road management, taking into account the best practices of the European Union countries.

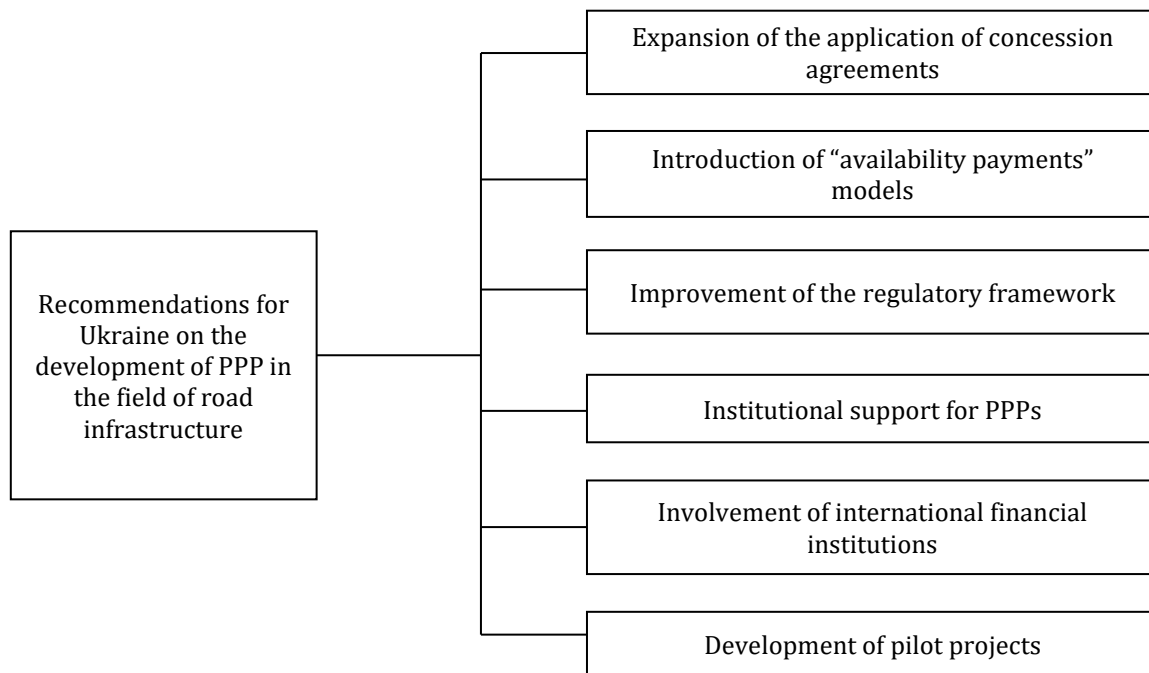


Figure 1. Recommendations for Ukraine on the development of PPP in the field of road infrastructure

Source: Own generalizations.

Based on the recommendations presented in Figure 1, first of all, it is worth paying attention to the expansion of the application of concession agreements. The experience of France, Spain and Portugal demonstrates the effectiveness of concessions in the construction and operation of motorways. In Ukraine, it is advisable to more actively use concessions for new high-load roads (for example, international transport corridors), where a stable flow of vehicles and tolls are possible.

The introduction of models of "payments for accessibility" can be carried out following the example of Germany and the United Kingdom, where, in case of insufficient traffic, the state can make regular budget payments for the accessibility of the road. For Ukraine, this is suitable in regions with a lower traffic intensity, where toll roads will not be commercially attractive.

As for improving the regulatory framework, it is necessary to harmonize Ukrainian legislation with the relevant EU Directives (2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU). Along with this, clear rules for the distribution of risks between the state and the private partner, as well as reliable mechanisms of state guarantees, should be provided.

Institutional support to PPPs should include the creation of a specialized agency in Ukraine (an analogue of ANAS in Italy or Highways England in the UK) that would coordinate PPP projects in the road sector. This will increase investor confidence and ensure transparency of procedures.

As for the involvement of international financial institutions, the experience of the EU countries shows the effectiveness of cooperation with the European Investment Bank, the EBRD and the World Bank in financing infrastructure projects. For Ukraine, such institutions can act as a guarantor of financial stability and a reduction of investment risks.

An effective recommendation is also the development of pilot projects in the area under study. It is worth starting with the launch of several large-scale pilot concession roads (for example, Lviv – Krakovets, Kyiv – Bila Tserkva), which could become an example of the successful use of PPP and create a positive signal for the market.

In general, Ukraine can combine the Western European concession model (for high-traffic highways) with the German-British model of payments for accessibility (for regional roads), which will ensure the comprehensive development of road infrastructure. In general, European public-private partnership practices can be successfully integrated into Ukrainian conditions provided that hostilities on the territory of the Ukrainian state cease, the legal framework is improved, a favorable investment climate is formed and transparent project management mechanisms are introduced.

6. Conclusions

The article considers the European experience of introducing public-private partnership mechanisms in the field of road infrastructure. It is determined that it is thanks to the active use of concession agreements and models of “payments for accessibility” that the countries of the European Union were able to ensure the dynamic development of the road sector and improve its quality. It has been established that the key success factors are a clear regulatory framework, transparent procedures for the selection of private partners, a fair distribution of risks between the state and business, as well as institutional support from specialized agencies and international financial organizations.

The experience of France, Spain, Germany, Great Britain, and other countries confirms that the use of PPP allows not only to reduce the burden on the state budget, but also to ensure the long-term efficiency of road infrastructure management. At the same time, the results of the analysis prove that there is no universal model: success depends on the correct adaptation of mechanisms to national conditions. For Ukraine, it is relevant to combine the Western European concession model with mechanisms of payments for accessibility, as well as further harmonization of national legislation with EU legal acts. The implementation of these approaches will contribute to attracting investments, improving the quality of roads, integrating into the European transport area, and the overall economic development of the country.

References

1. Esperilla-Niño-de-Guzmán, Y. Y., Baeza-Muñoz, M. d. l. Á., Gálvez-Sánchez, F. J., & Molina-Moreno, V. (2024). Public-Private Partnership (PPP) in Road Infrastructure Projects: A Review of Evolution, Approaches, and Prospects. *Sustainability*, 16(4), 1430. <https://doi.org/10.3390/su16041430>
2. Mazher, K. M. (2025). Review of studies on risk allocation and sharing in public-private partnership projects for infrastructure delivery. *Frontiers in Built Environment*, (11), 1505891. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1505891>
3. Rejeb, A. (2025). Navigating the landscape of public-private partnership research. *International Journal of Public Sector Management*, 38(2), 213–237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>
4. Steelyana, E., & Kinanti, D. (2023). Public Private Partnership in Transportation Infrastructure: A Review on Toll Road Development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 388, p. 01017). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338801017>
5. Almeile, A. M., Chipulu, M., Ojiako, U., Vahidi, R., & Marshall, A. (2024). Project-focussed literature on public-private partnership (PPP) in developing countries: a critical review. *Production Planning & Control*, 35(7), 683–710. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2123408>
6. Hajjej, I., Hillairet, C., Mnif, M., & Pontier, M. (2017). Optimal contract with moral hazard for Public Private Partnerships. *Stochastics*, 89(6–7), 1015–1038. <https://doi.org/10.1080/17442508.2017.1303068>
7. Flyvbjerg, B., Holm, M. S., & Buhl, S. (2002). Underestimating Costs in Public Works Projects: *Error or Lie?*. *Journal of the American Planning Association*, 68(3), 279–295. <https://doi.org/10.1080/01944360208976273>
8. Katsamenis, I., Bimpas, M., Protopapadakis, E., Zafeiropoulos, C., Kalogeras, D., Doulamis, A., ... & Lopez, R. (2022, June). Robotic maintenance of road infrastructures: The heron project. In *Proceedings of the 15th International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments* (pp. 628-635). <https://doi.org/10.1145/3529190.3534746>
9. Tao, X., Čičić, M., & Mårtensson, J. (2022). Multi-criteria Decision-making of Intelligent Vehicles under Fault Condition Enhancing Public-private Partnership. *arXiv preprint arXiv:2205.14070*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.14070>

10. Cepparulo, A., Eusepi, G., & Giuriato, L. (2020, November 4). *Public finances and public private partnerships in the European Union* (MPRA Paper No. 103918). MPRA. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/103918>
11. Ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession. (2016). *Légifrance*. <https://www.legifrance.gouv.fr>
12. HM Treasury. (2012). *Private Finance 2 (PF2): A new approach to Public Private Partnerships*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/private-finance-2-pf2>
13. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). (n.d.). *A-Modell / F-Modell (Autobahn PPP Models)*. BMVI.de. <https://www.bmvi.de>
14. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2017). *Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público*. BOE.es. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>
15. Gazzetta Ufficiale. (2016). *Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016)*. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/04/19/16G00062/sg>
16. European Commission. (2024, July 17). *EU invests record €7 billion in sustainable, safe and smart transport infrastructure*. CINEA. https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/eu-invests-record-eu7-billion-sustainable-safe-and-smart-transport-infrastructure-2024-07-17_en
17. European Commission. (2025, July 3). *EU invests €2.8 billion in 94 transport projects to boost sustainable and connected mobility across Europe*. https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-invests-eu28-billion-94-transport-projects-boost-sustainable-and-connected-mobility-across-europe-2025-07-03_en
18. European Union Road Federation (ERF). (2024). *Road Maintenance and Investment 2024*. <https://erf.be/statistics/road-maintenance-and-investment-2024/>
19. Carroll, S. G. (2023). *Motorway investments outweighed rail by 66% in twenty years: study*. Euractiv. <https://www.euractiv.com/news/motorway-investments-outweighed-rail-by-66-in-twenty-years-study>
20. Myszczyzyn, J. (2022). *The Development of Public-Private Partnership in Poland – Selected Examples*. *Journal of Economics and European Research Business and Economics*, (2022), 419362. <http://doi.org/10.5171/2022.820332>



Концептуальне забезпечення публічного управління сталим розвитком регіону

Тетяна В. Панова  1*

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: samozaxist@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.15)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Сталий розвиток регіонів у сучасному публічному управлінні набуває все більшої актуальності і ставить перед собою глобальні задачі. У статті розглянуто концептуальні підходи до забезпечення публічного управління сталим розвитком регіону в умовах сучасних викликів. Найбільше приділено уваги саме багаторівневому урядуванню, електронному урядуванню, публічному управлінню. Окремим важливим процесом, що впливає на загальну ефективність адміністрування на усіх рівнях у розрізі сталого розвитку є співпраця громадян та інститутами громадянського суспільства і їхній вагомий вклад у процеси покращень регіонів. Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від фрагментарних управлінських рішень до системної моделі управління, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку. В умовах глобальних викликів, військових загроз та соціально-економічної нестабільності питання розробки дієвих концептуальних підходів до управління регіональним розвитком набуває особливої значущості. Метою статті є визначення теоретико-методологічних основ і принципів концептуального забезпечення публічного управління сталим розвитком регіону. Для комплексного дослідження питання і усіх взаємозв'язків у системі було використано такі методи, як системний, структурно-функціональний та порівняльний підходи. Визначено, що в умовах неповної реалізації реформи децентралізації через початок військових дій у 2022 році особливого значення набуває підвищення спроможності територіальних громад, розширення їхніх повноважень та посилення ролі органів публічного управління у наближенні до потреб громадян. Доведено, що зазначені концепції формують підґрунтя для подальших змін у системі публічного управління сталим розвитком регіонів, зокрема у повоєнний період, коли актуалізуються питання відновлення та забезпечення стійкого розвитку територій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, територіальні громади, багаторівневе управління, децентралізація, органи публічної влади, воєнний стан, місцеве самоврядування, безпека, планування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Conceptual Support for Public Management of Sustainable Regional Development

Tetyana Panova ¹*

¹ Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: samozaxist@gmail.com

ARTICLE INFO

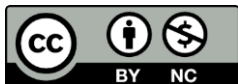
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.15)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Sustainable regional development in modern public management is becoming increasingly relevant and poses global challenges. The article discusses conceptual approaches to ensuring public management of sustainable regional development in the context of modern challenges. The most attention is paid to multilevel governance, e-government, and public administration. A separate important process that affects the overall effectiveness of administration at all levels in terms of sustainable development is the cooperation of citizens and civil society institutions and their significant contribution to the processes of regional improvement. The relevance of the topic is determined by the need to move from fragmented management decisions to a systemic management model that combines economic, social, and environmental development goals. In the context of global challenges, military threats, and socio-economic instability, the issue of developing effective conceptual approaches to regional development management is of particular importance. The purpose of the article is to define the theoretical and methodological foundations and principles of conceptual support for public management of sustainable regional development. To comprehensively study the issue and all the interrelationships in the system, methods such as systemic, structural-functional, and comparative approaches were used. It has been determined that in the context of the incomplete implementation of decentralization reform due to the outbreak of hostilities in 2022, it is particularly important to increase the capacity of local communities, expand their powers, and strengthen the role of public administration bodies in meeting the needs of citizens. It has been proven that these concepts form the basis for further changes in the public administration system through the sustainable development of regions, particularly in the post-war period, when issues of restoration and ensuring sustainable development of territories become relevant.

KEYWORDS

public administration, territorial communities, multilevel governance, decentralization, public authorities, martial law, local self-government, security, planning.

1. Вступ

Концептуальне забезпечення сталого розвитку набуває важливого значення в сучасних умовах. Зокрема важливими є питання стосовно вибору концепції роботи, стратегії роботи написання сталого розвитку, тактики та оперативних цілей і завдань для досягнення сталого розвитку. Ці та інші питання як раз визначаються концептуальним забезпеченням публічного управління сталого розвитку регіону. На основі таких концепцій, стратегій та програм регіонального розвитку здійснюється реалізація політики сталого розвитку та досягнення соціо-еколого-економічного розвитку регіонів. Серед концепцій, на які варто звернути увагу – це є концепція врядування, тобто наближення публічного управління сталого розвитку до громадян, залучення громадян до радництва, що дає змогу вирішити ряд питань із залученістю територіальної громади та процесу. Цікавою є концепція електронного врядування, яка дозволяє максимально електронізувати більшість процесів, що стосується публічного управління, а також взаємозв'язку системи управління із громадянами, із бізнесом та із громадськими організаціями. Цифровізація та електронізація сьогодні дозволяє пришвидшити процеси публічного управління та надання публічних адміністративних послуг, що так, чи інакше впливатиме на стимулювання сталого розвитку регіону.

2. Огляд літературних джерел

Просування тих, чи інших концепцій, а також концепцій багаторівневого врядування, взаємодії між собою органів влади є важливим для реалізації та досягнення кінцевих цілей сталого розвитку на регіональному рівні. Ці та інші проблеми висвітлювали у своїх працях такі науковці, як О. Васильєва та Н. Васильєва (2018), які досліджували концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад [20]; С. Alcantara & J. Nelles (2014) [1], С. Alcantara & Z. Spicer (2016) [2], а також М. Papillon (2012; 2016) [13; 14] та Т. Rodon (2014) [16], що розглядали багаторівневе врядування у контексті політики щодо аборигенних народів Канади; L. Hooghe і G. Marks (2003) [6], S. Piattoni (2010) [15] та P. Tortola (2016) [18], які заклали теоретичні підходи до осмислення багаторівневого врядування; Н. Bakvis та ін. (2009) [3], K. Ladner (2010) [10] та K. Kernaghan та ін. (2000) [9], що аналізували специфіку канадського федералізму й організаційні аспекти публічного управління; а також D. Kaufmann та ін. (2010) [7], Y. Keping (2018) [8], G. Diarra і P. Plane (2014) [4], R. Gisselquist (2012) [15], L. Lynn Jr та ін. (2001) [12], M. Roe і M. Vatiello (2018) [17] та A. Lapicciarella (2015) [11], які розкривали проблематику належного врядування, його індикаторів та зв'язок із ефективністю державних інституцій.

3. Постановка завдання

Концепція в практичному вимірі лише набуває значення, тому потребує подальшого і додаткового дослідження, оскільки технології постійно змінюються, що суттєво впливає на концептуальне забезпечення публічного управління сталим розвитком регіонів. В умовах війни важливого та вирішального значення набуває ситуативне безпекове управління, що пов'язане із забезпеченням громадської національної безпеки та громадської безпеки в регіонах і менше сконцентроване на досягненні сталого розвитку.

4. Методи та матеріали

У процесі підготовки статті застосовано комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричні дослідження та порівняльний метод для всебічного висвітлення теми. Основним методом стало систематичне вивчення літературних джерел, яке включало аналіз наукових праць провідних дослідників, які досліджували концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад, а також міжнародні студії щодо багаторівневого врядування. Ці джерела слугували теоретичною базою для осмислення взаємодії публічного управління з громадянським суспільством та інституційними структурами. Для емпіричної складової використано аналіз нормативних документів та стратегій регіонального розвитку, зокрема положень Європейського Союзу, які впливають на інтеграцію України в європейський простір. Дослідження включало вивчення інноваційних підходів, таких як електронне врядування, що

сприяє цифровізації адміністративних послуг, та концепція багаторівневого управління (MLG), запроваджена Г. Марксом у 1990-х роках. Ці методи дозволили оцінити, як технології та інституційні зміни впливають на реалізацію сталого розвитку в умовах війни. Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення канадського досвіду з українськими реаліями, зокрема щодо самоврядування корінних громад і децентралізації. Метод контент-аналізу використано для обробки даних із публікацій, що розкривають індикатори належного врядування. Матеріалами слугували статистичні дані про регіональний розвиток, звіти Світового банку та ООН щодо ефективності управління, а також власні спостереження авторів щодо впливу воєнного стану на ситуативне безпекове управління. Цей методичний арсенал забезпечив ґрунтовне дослідження концептуальних засад, адаптованих до сучасних викликів, зокрема війни, та дозволив сформулювати рекомендації для повоєнного відновлення регіонального розвитку

5. Результати та обговорення

Сукупність реформ керівництва в економічній, організаційній, фінансовій галузях забезпечують рух до сталого суспільного розвитку [20]. Як основа стратегій, що розробляються запозичується досвід успішних практик розвинутих країн, які задають вектор необхідних змін. З огляду на стратегічний вибір інтеграції України в Європейський простір, саме положення і нормативи ЄС вносять найбільші корективи в норми і стандарти територіального управління. Звідси маємо практику нових (перевіраних світовою практикою) механізмів й інструментів організації та контролю регіональної політики; перерозподіл джерел фінансування; розподілення фокусу уваги влади на усіх рівнях управління; розширити можливості щодо залучення приватного капіталу, коштів міжнародних фондів для фінансування регіональних і міжрегіональних проєктів.

Концепція «багаторівневого управління» (multilevel governance, MLG), що вперше згадується Гері Марксом на початку 1990-х років швидко здобула визнання і дотепер є предметом обговорень і науковій спільноті та використовується у публічному управлінні країн ЄС для регіонального розвитку [18]. Концепція розроблена для опису ряду інституційних та політичних перетворень у процесі європейської інтеграції.

З початку 1990-х років концепція багаторівневого врядування зазнала змін, охопивши місцевий, регіональний, транснаціональний та міжнародний рівні управління [15]. Багаторівневе врядування найбільш обширно визначається як: 1) управлінська структура, що включає відносини та органи управління, які витікають з концепції федералізму; 2) управлінська структура, що орієнтована на вирішення більш специфічних завдань, різними членами управління, необмеженими юрисдикціями та гнучким дизайном (структурою) [6].

Поняття державного управління досить широке, тому трактування розглядається та аналізується з різних сторін. З одного боку публічне адміністрування прагне окреслити антибюрократичні та антиурядові настрої, переваги обмеженого управління [9]. З юрисдикційної точки зору ж державне управління повністю залежить від правил і законів, що орієнтовані на державу [12]. Узагальнюючи концепція управління в галузі теорії державного управління полягає в тому, що «для управління демократичним урядом існує трикутник управління «громадянин-замовник-виборець-платник податку». При цьому нижній лівий кут трикутника (громадяни) не вступає в прямі стосунки з державним службовцем (нижній правий кут трикутника), якому він сплачує свої податки. У демократичній політиці (верхній кут трикутника) опосередковують ці відносини і, у свою чергу, контролюють державне управління у цілях громадян [11, с. 104].

У інших випадках управління орієнтоване на державу та базується на юрисдикційному підході, де державне управління визначається нормами законодавства і правилами взаємодії з громадянами та політичними інститутами. Водночас між політиками та органами державної адміністрації відбуваються певні переговорні процеси, які, за принципом транзитивності, повинні забезпечувати діалектичну взаємодію між державною адміністрацією та громадянами, хоча й опосередковано через політичних посередників. У такому контексті оцінюється ефективність державного управління, що включає рівень здійснення влади, дотримання верховенства права та запобігання корупції [17].

Узагальнюючи вчені представляють управління як таке, що визначає «процес прийняття рішень і процес, за допомогою якого рішення впроваджуються (або не впроваджуються)» [19], що прямо стосується концепції належного управління.

Вчений R. Gisselquist [5] у своїй роботі приділив увагу саме визначенню поняття з точки зору Організації Об'єднаних Націй (ООН), багатосторонніх банків розвитку, Європейської комісії, МВФ та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і їх ролі у становленні належного рівня управління. Кожна організація коригувала визначення відповідно до якісної характеристики, що закладається у їхню зону відповідальності. Дж. Діарра і П. Плейн [4] підтвердили факт впливу Світового банку на модель управління, що мало за собою ідею зміщення фокусу уваги саме на економічний аспект в прийнятих управлінських рішеннях до поступового виділення політичних вимірів. В концепції належного управління необхідно визначити оптимальної схеми з перспективою на довгостроковий економічний ріст [8]. Крім того, належне врядування – це активна та плідна взаємодія органів державної влади та громадян, як учасників процесу публічного управління. Як зазначено у роботі [7, с. 2], державне врядування вимірюється в розрізі основних шести вимірів, відомих як Світові індикатори врядування (World Government Indicator, WGI), а саме: «Контроль з корупцією, політична стабільність та відсутність насильства, ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права, голос і підзвітність», що вимірюється Світовим банком з 1996 року для оцінки якості належного врядування.

Канадські науковці проектували розвиток федеральної системи Канади відповідно до зростання ролі та повноважень органів місцевого самоврядування та корінних акторів. Вперше М. Папіллон [13] охопив більш широкий обсяг сфер взаємодії між двома корінними громадами в Квебеку та федеральних й провінційних урядах і в 2012 році прийшов до висновку, що вимірів взаємодії набагато більше. Вчені, що займаються дослідженням цієї сфери, особливо в напрямку федералізму, виділяють причиною ускладнення співпраці саме виникнення нових суб'єктів публічного управління в контексті управління місцевими громадами в Канаді [3; 10; 16].

У своїх дослідженнях Т. Родон аналізує трансформацію засад управління в Канаді під впливом розвитку системи самоврядування корінних народів. Автор приділяє увагу механізмам самоврядності аборигенних громад, зокрема горизонтальному розподілу владних повноважень між неурядовими інституціями в політичному процесі. Яскравим прикладом такого підходу виступає Нунавут – територія Канади, створена у 1999 році. Уряд Нунавуту є єдиним урядом у країні, утвореним на основі угоди про земельні права, що зумовлює специфічні юридичні зобов'язання та формує горизонтальну багаторівневу систему управління. Ця модель передбачає унікальний баланс між державним урядом Канади, урядом Нунавуту, який представляє інтереси переважно інуїтського населення, та організацією Nunavut Tunngavik Inc. (NTI), яка виконує роль бенефіціара та офіційного представника інуїтів регіону.

Загальноновживане поняття є досить контраверсійним та неповним, що викликало шквал подальших роздумів та трактувань. У вузькому значенні займались розробкою цього питання канадські науковці С. Алькантара та Дж. Нельс у 2014 році [1], що було уточнено у 2016 році у роботі С. Алькантара та З. Спайсер [2]. Впливаючи із тези про три основні критерії: актори, ваги та прийняття рішень (actors, scales and decision-making), сформуvalи визначення багаторівневого врядування, як інституцію, що формує політику, в межах якої уряд / уряди з залученням різноманітних неурядових акторів, організованими в різних територіальних масштабах, залучені до процесів прийняття рішень для співпраці з метою виробництва (спільне виробництво) певного громадського товару [15, с. 83]. Звідси реформується загальне розуміння терміну як окрему своєрідну інституцію для затвердження і прийняття управлінських рішень в різних системах (наприклад, федерації, конфедерації, унітарні системи тощо).

Виходячи з цього, багаторівневе управління – механізм, що може виникати і існувати сепаровано постійно в певний проміжок часу в певній політичній системі та просторі.

Обидва напрями досліджень є досить радикальними, тому М. Папіллон [14, с. 7–8] вніс компромісні зміни, до попередніх трактувань. Практичніше є розділення процесу розвитку корінних багаторівневих урядів на 3 різні способи. Вона враховує можливість створення нових вертикальних і горизонтальних об'єктів управління і їх політичну силу в рамках досвіду [15, с. 7]. Тобто, в рамках даної концепції знімають навантаження суто на федеральні або навіть федеральною провінційною установи, встановлюючи можливість залучення акторів на декількох рівнях. При цьому усі рішення є результатом загального консенсусного процесу

взаємодії на різних рівнях. У дослідженні [2], присвяченому аналізу багаторівневого урядування як моделі формування політики щодо аборигенів у Канаді, встановлено, що переговорний процес, застосований під час розроблення Келоунської угоди, відобразив основні риси та принципи цієї моделі. Проте також не відкидається залежність усього процесу місцевого управління від загальнодержавної політики, а результативність проведених дій можлива лише із інституційними змінами в канадській федерації. Корінні місцеві уряди розглядаються як «структурні наслідки моделей багаторівневої політики» певних структур, до яких вони відносяться і виникають вони набагато частіше і нестабільніше, ніж сама національна система, в яку вони вбудовані. При цьому місцеві багаторівневі уряди можуть існувати паралельно або виникати у певних випадках [14]. Наприклад, взаємодія та укладення договірних угод стало важливим компонентом політики та регулювання в Канаді, разом з тим, офіційно закріплена структура федеральної системи не зазнала жодних трансформацій.

6. Висновки

Отже, враховуючи досліджені концепції, можемо зазначити, що актуальними на сьогодні до застосування є багаторівневе урядування, електронне урядування, публічне управління, та урядування, яке зосереджено на дорадництві та взаємодії з громадою та громадськими організаціями. Зростання, розширення, чи подальше розширення повноважень територіальних громад (завершення реформи децентралізації), яка не була повністю завершена через початок військових дій у 2022 році, підвищення спроможності територій, а також наближення органів публічного управління до громадян та взаємодії із громадянами. Ці концепції стають основою подальших змін та концептуального забезпечення публічного управління сталого розвитку регіону на майбутнє, зокрема і в повоєнному періоді.

References

1. Alcantara, C., & Nelles, J. (2014). Indigenous peoples and the state in settler societies: Toward a more robust definition of multilevel governance. *Journal of Federalism*, 44(1), 183–204. <https://doi.org/10.1093/publius/pjt013>
2. Alcantara, C., & Spicer, Z. (2016). A new model for making Aboriginal policy? Evaluating the Kelowna accord and the promise of multilevel governance in Canada. *Canadian Public Administration*, 59(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/capa.12166>
3. Bakvis, H., Baier, G., & Brown, D. (2009). *Contested federalism: Certainty and ambiguity in the Canadian federation*. Toronto: Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Contested_Federalism.html?id=VnINAQAAMAAJ&redir_esc=y
4. Diarra, G., & Plane, P. (2014). Assessing the World Bank's Influence on the Good Governance Paradigm. *Oxford Development Studies*, 42(4), 473–487. <https://doi.org/10.1080/13600818.2014.949651>
5. Gisselquist, R. M. (2012). *Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy*. UNU-WIDER Working Paper. <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2012-030.pdf>
6. Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
7. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220–246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
8. Keping, Y. F. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, (11), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
9. Kernaghan, K., Marson, B., & Borins, S. (2000). *The New Public Organization*. Toronto, ON, Canada: Institute of Public Administration of Canada. https://books.google.com.ua/books/about/The_New_Public_Organization.html?id=HHGYb0jGqTsC&redir_esc=y
10. Ladner, K. (2010). Colonialism isn't the only answer: Indigenous peoples and multilevel government in Canada. In M. Sawyer & M. Haussman (Ed.), *Federalism, Feminism and Multilevel Governance* (pp. 83–96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315582085>

11. Lapicciarella, A. (2015). On bureaucratic behavior. In M. Di Bitetto, A. Chymis & P. D'Anselmi (Eds.), *Public Management as Corporate Social Responsibility: The Economic Bottom Line of Government* (pp. 103–118). New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07037-7_9
12. Lynn Jr, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2001). *Improving governance: A new logic for empirical research*. Georgetown University Press. <https://lnk.ua/y4zjn7d4j>
13. Papillon, M. (2012). Canadian federalism and the emerging mosaic of Aboriginal multilevel governance. In H. Bakvis & G. Skogstad (Eds.), *Canadian federalism: Performance, effectiveness, legitimacy* (pp. 284–301). Oxford University Press.
14. Papillon, M. (2016). 1 Introduction: The Promises and Pitfalls of Aboriginal Multilevel Governance. In M. Papillon & A. Juneau (Eds.), *Canada: The State of the Federation, 2013: Aboriginal Multilevel Governance* (pp. 3–26). Montreal: McGill-Queen's University Press. <https://doi.org/10.1515/9781553394495-003>
15. Piattoni, S. (2010). *The theory of multi-level governance: Conceptual, empirical, and normative challenges*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199562923.001.0001>
16. Rodon, T. (2014). Working together: The dynamics of multilevel governance in Nunavut. *Arctic Review on Law and Politics*, 5(2), 250–270. <https://doi.org/10.23865/arctic.v5.1048>
17. Roe, M. J., & Vatiero, M. (2018). Corporate governance and its political economy. In J. N. Gordon & W. G. Ringe (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Law and Governance* (pp. 56–83). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.50>
18. Tortola, P. D. (2016). Clarifying multilevel governance. *European Journal of Political Research*, 56(2), 234–250. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12180>
19. United Nations. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (n.d.). *What is Good Governance?* <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
20. Vasylieva, O., & Vasylieva, N. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual basis for sustainable development of territorial communities]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (8), 74–78. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14> (in Ukrainian)



Соціальне житло як механізм державної підтримки реалізації права на житло

Наталія І. Олійник ¹ • Олександр В. Самоліук ^{2*}

¹ ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна). Професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту, д-р держ. упр., професор.

² ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна). Аспірант 3-го року навчання кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології.

* Автор-кореспондент, e-mail: alex.samoliuk90@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.16](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.16)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу соціального житла як механізму державної підтримки реалізації права громадян на житло в Україні. Особлива увага приділяється сучасним державним політикам, законодавчому регулюванню житлових відносин, впровадженню соціальних програм та забезпеченню доступності житла для вразливих категорій населення. Мета дослідження – визначити ключові напрями державного регулювання та ефективні моделі реалізації права на соціальне житло в умовах економічних і соціальних викликів, включаючи наслідки воєнного стану. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема порівняльний та системний аналіз, аналіз законодавства та нормативних актів, огляд практики державних програм, узагальнення статистичних даних та сучасних досліджень українських і зарубіжних вчених. Збір даних охоплював аналіз законодавчих ініціатив, реалізацію експериментальних програм соціального житла, моніторинг ринку нерухомості та статистики забезпечення житлом громадян. Результати дослідження показують, що ефективна реалізація права на соціальне житло потребує комплексного підходу, який поєднує законодавче закріплення соціальних гарантій, державне фінансування, підтримку муніципальних ініціатив та впровадження інноваційних моделей управління житловим фондом. Встановлено, що державні програми соціального житла сприяють підвищенню доступності житла для малозабезпечених категорій населення, забезпечують соціальну стабільність і зменшують ризики житлової незахищеності. Досліджено, що інтеграція муніципального та державного підходів до соціального житла дозволяє підвищити ефективність розподілу ресурсів, забезпечити прозорість управління житловим фондом та оптимізувати використання бюджетних коштів. Запровадження соціальних програм, орієнтованих на конкретні категорії населення, та інтеграція сучасних фінансово-економічних механізмів реалізації права на житло сприяють підвищенню соціальної справедливості, стабільності житлового ринку та конкурентоспроможності національної системи житлового забезпечення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

соціальне житло, право на житло, державна підтримка, житлова політика, муніципальні програми, доступність житла, соціальна стабільність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


The Social Housing as a Mechanism of State Support for the Realization of the Right to Housing

Nataliia Oliinyk ¹ • Oleksandr Samoliuk ² *

¹ University of Educational Management (Ukraine). Professor at the Department of Public Administration and Project Management, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor.

² University of Educational Management (Ukraine). Third-year PhD student at the Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology.

* Corresponding Author, e-mail: alex.samoliuk90@gmail.com

ARTICLE INFO

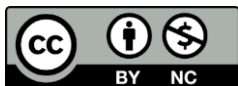
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.16](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.16)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article is devoted to the analysis of social housing as a mechanism of state support for the realization of citizens' right to housing in Ukraine. Particular attention is paid to current state policies, legislative regulation of housing relations, implementation of social programs, and ensuring housing accessibility for vulnerable population groups. The study aims to identify key directions of state regulation and effective models for implementing the right to social housing under economic and social challenges, including the consequences of martial law. The research employed general scientific methods, including comparative and systemic analysis, analysis of legislation and normative acts, review of the practice of state programs, and synthesis of statistical data and contemporary studies by Ukrainian and foreign scholars. Data collection covered the analysis of legislative initiatives, implementation of experimental social housing programs, monitoring of the real estate market, and statistics on citizens' housing provision. The study results indicate that the effective realization of the right to social housing requires a comprehensive approach combining legislative consolidation of social guarantees, state funding, support for municipal initiatives, and the introduction of innovative housing management models. It is established that state social housing programs contribute to increasing housing accessibility for low-income groups, ensuring social stability, and reducing the risks of housing insecurity. The integration of municipal and state approaches to social housing enhances the efficiency of resource allocation, ensures transparency in housing fund management, and optimizes the use of budgetary funds. The introduction of social programs targeting specific population groups and the integration of modern financial and economic mechanisms for implementing the right to housing contribute to promoting social justice, stability of the housing market, and the competitiveness of the national housing provision system.

KEYWORDS

social housing, right to housing, state support, housing policy, municipal programs, housing accessibility, social stability.

1. Вступ

Забезпечення населення житлом залишається однією з провідних проблем соціальної політики в Україні [25]. Конституційно закріплене право на житло (ст. 47) не завжди реалізується на практиці, оскільки значна частина громадян стикається з обмеженим доступом до житлових ресурсів через економічні, інституційні та кризові фактори [25]. Сучасні виклики, серед яких воєнний стан, масове внутрішнє переміщення населення (ВПО) та руйнування житлового фонду, створюють додаткові вимоги до державної житлової політики.

Ситуація з доступом до житла загострилася після 2022 року: за даними Housing Institute, соціальне житло наявне лише в 11,4 % територіальних громад України, при цьому загальна кількість соціальних одиниць становить 924, з яких придатними для проживання є лише 825 [28]. Серед категорій населення, які найбільше потребують соціального житла, переважають ВПО, великі родини, одиночні матері та сім'ї з дітьми з інвалідністю [21].

Відповіддю на ці виклики стало реформування державної житлової політики: запропоновано законопроект № 12377, який має замінити Житловий кодекс 1983 року. Законопроект передбачає три основні напрями: соціальне житло, службове житло та житло для військовослужбовців [24]. Одночасно уряд ухвалює зміни до постанов, спрямовані на вдосконалення механізмів надання субсидій на оренду житла для ВПО, зокрема розширено умови надання такої допомоги з 2025 р. [7].

Суттєвою тенденцією ринку є зростання цін на житло. За даними Держстату, у II кварталі 2025 р. індекс цін на житло зріс у середньому на 14,9 % порівняно з тим же періодом 2024 року, причому особливо стрімко зростали ціни на двокімнатні квартири [13]. Це посилює фінансовий тиск на осіб, які не мають достатніх ресурсів для придбання житла, і, відповідно, збільшує потребу у соціальному житлі.

У будівельному секторі відзначається зниження темпів введення нового житла: за першу половину 2025 р. введено 51 557 нових квартир, що на 6,7 % менше, ніж за аналогічний період минулого року; загальна площа введеного житла склала приблизно 4,27 млн кв. метрів, зменшившись на 6,4 % порівняно з попереднім роком [14]. Така ситуація ускладнює формування житлового фонду, який здатен оперативно реагувати на гостру потребу у доступному житлі.

Отже, на тлі зростання цін на житлову нерухомість, дефіциту соціального житла та збільшення кількості ВПО, соціальне житло виступає одним із ключових інструментів державної підтримки в реалізації права на житло. Це формує потребу не лише у внесенні нормативних змін, але й у впровадженні ефективних механізмів фінансування, забезпеченні прозорості розподілу житлових ресурсів та швидкого реагування на надзвичайні обставини.

2. Огляд літературних джерел

Реалізація права на соціальне житло в Україні є комплексним завданням, що потребує синтезу законодавчих, соціальних та економічних механізмів. Т. Бондаренко підкреслює, що сучасна житлова політика перебуває у процесі реформування, а запуск експериментальних проєктів соціального житла є ключовим інструментом державної підтримки, що забезпечує доступність житла для соціально незахищених груп населення [2]. Цей підхід доповнюється дослідженнями Ю. Заїка, який звертає увагу на особливості реалізації права на соціальне житло в умовах воєнного стану, акцентуючи на необхідності захисту громадян та адаптації законодавства до кризових обставин [29].

Соціальний вимір житла детально аналізують С. Синчук та В. Бурак, наголошуючи на інтеграції державних програм з економічними потребами населення та оцінці ефективності механізмів соціальної підтримки [23]. Водночас В. В. Кочин робить акцент на балансі між ринковими та соціально орієнтованими підходами, зазначаючи, що соціальне житло не може існувати ізольовано від ринку нерухомості та потребує комплексного регулювання [17]. Державне регулювання житлових прав громадян, його координацію та оцінку ефективності розглядають Д. Харечко та М. Куйбіда, які підкреслюють важливість взаємодії держави та приватного сектору для забезпечення доступності житла [16].

Міжнародний досвід соціального житла демонструє значення партнерства держави з приватними організаціями та активного управління будівельними проєктами (Designing Buildings [8]; J. Beswick, D. McCann, H. Wheatley [1]). М. Haliantych та V. Kochyn відзначають, що

ефективне стратегічне планування житлової політики в Україні потребує визначення пріоритетів та інтеграції соціальних і економічних цілей [10]. V. Zapototska, A. Pankiv, D. Shpak, звертають увагу на системність використання державних ресурсів та механізмів контролю за реалізацією житлових програм, що дозволяє підвищити ефективність соціального житла [28].

CEDOS підкреслює, що доступність соціального житла має стратегічне значення у післявоєнному відновленні країни, адже вона впливає на соціальну стабільність та економічне відновлення [2]. Важливим аспектом є також громадська підтримка та готовність населення брати участь у програмах соціального житла, що підтверджують дослідження К.-J. Chen, С. W. Peng та М.-Н. Lee, які вказують на значення роз'яснювальної роботи та інформування населення про ефективність державних програм [5]. Адміністративно-правові аспекти реалізації права на соціальне житло розглядають В. Д. Яценко та О. П. Сікорський, підкреслюючи необхідність чітких процедур розподілу житла та контролю за їх дотриманням [27].

Отже, сучасна наукова література демонструє, що ефективне забезпечення соціальним житлом потребує системного поєднання законодавчих, соціальних та економічних механізмів, інтеграції державних і приватних ресурсів та врахування міжнародного досвіду. Це формує наукову основу для подальшого дослідження механізмів державної підтримки реалізації права на житло в Україні.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження – проаналізувати ефективність наявних механізмів соціального житла в Україні, їхню відповідність сучасним викликам, а також запропонувати шляхи удосконалення державної політики в цій сфері з врахуванням нових законодавчих ініціатив, обмежених ресурсів і потреб ВПО.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження соціального житла в Україні як механізму державної підтримки реалізації права на житло ґрунтується на поєднанні кількісного та якісного аналізів. Кількісний аналіз передбачав систематизацію статистичних показників щодо наявного соціального житла, заселеності квартир та структури мешканців, що дозволяє оцінити ефективність використання житлового фонду та масштаби державної підтримки.

Якісний аналіз включав вивчення законодавчих ініціатив, зокрема законопроекту «Про основні засади житлової політики» № 12377, урядових постанов щодо експериментальних проєктів муніципального (соціального) орендного житла, а також аналітичних матеріалів експертів і публікацій у сфері соціальної політики. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність державних заходів у сфері соціального житла, визначити потреби у розвитку житлової політики та дослідити вплив нових моделей забезпечення житлом на реалізацію конституційного права громадян.

5. Результати та обговорення

Конституція України визначає фундаментальні властивості держави, зокрема її суверенітет і незалежність, демократичний характер, соціальну спрямованість та правову природу (стаття 1) [25]. Відповідно до сформованої юридичної позиції Конституційного Суду України, соціальна спрямованість держави проявляється у підтримці соціальних прав громадян, зокрема прав на соціальний захист та достатній життєвий рівень (статті 46, 48) [25]. Держава, як соціальна інституція, зобов'язана регулювати економічні процеси таким чином, щоб забезпечувати справедливий та ефективний перерозподіл суспільного доходу з метою добробуту всіх громадян [2].

Теоретичні підходи у правознавстві підкреслюють, що соціальна держава визнає людину найвищою соціальною цінністю, надає допомогу індивідам, які опинилися у складних життєвих обставинах, та забезпечує кожному гідний рівень життя. Крім того, соціальна держава реалізує перерозподіл економічних благ відповідно до принципів соціальної справедливості та спрямована на підтримку громадянського миру і суспільної злагоди [29, с. 134].

У сучасних дослідженнях, зокрема у роботі Т. Бондаренко, соціальна держава визначається

як аксіологічна концепція, спрямована на реалізацію соціальних цінностей – гідності, рівності, свободи, справедливості, безпеки та соціальної солідарності. Досягнення цих цінностей забезпечується державою шляхом встановлення високих стандартів соціальної політики, формування законодавчої бази регулювання соціальної сфери та реалізації відповідних юридичних процедур [2].

Разом із тим, у сучасних умовах простежуються тенденції лібералізації, що проявляється у прагненні надати громадянам «повну самостійність» не лише у здійсненні суб'єктивних прав, а й у взятті на себе відповідальності за негативні наслідки [23, с. 30].

У контексті реалізації права на житло соціальне житло виступає ключовим інструментом державної підтримки, який дозволяє забезпечити мінімальні стандарти життя, захистити вразливі групи населення та зменшити соціальну нерівність. Державне втручання у сферу житла, включно з фінансуванням, нормативним регулюванням і контролем за розподілом житлових ресурсів, є невід'ємною складовою механізмів соціальної політики [2; 14; 28].

Необхідно розуміти, що держава є особливим учасником суспільних відносин, проте перш за все вона виступає формою організації суспільства, у якому має досягатися баланс між суспільними (колективними чи публічними) та приватними (груповими) потребами [23, с. 30]. У сучасних умовах держава повинна створювати ефективні правові механізми, які дозволяють індивідам самостійно реалізовувати власні законні приватні інтереси відповідно до об'єктивних закономірностей розвитку суспільства та економіки. Активне втручання держави є допустимим здебільшого як виняток, зокрема у випадках, коли особа не може самостійно здійснити свої суб'єктивні права [29, с. 135–136].

Згідно з позицією В. Д. Яценка та О. П. Сікорського, право не може бути безпосереднім інструментом подолання економічної кризи, проте здатне зменшувати масштаб її наслідків. Діяльність держави у сфері приватного права передбачає формування системи, де право виступає не лише обмежувальним і каральним механізмом щодо правопорушників, а й комплексом гарантій і заходів, що забезпечують особисті свободи, суб'єктивні права та законні інтереси фізичних і юридичних осіб [27, с. 140].

До таких гарантій відноситься утвердження та розвиток громадянського суспільства, яке є об'єктивним явищем у демократичній державі та слугує додатковим механізмом у реалізації соціальної політики [16]. Т. Бондаренко відзначає, що сучасна тенденція розвитку соціальної держави полягає у посиленні її політичної ролі у формуванні соціальної політики, розподілі фінансової відповідальності та забезпеченні соціального захисту у співпраці з громадянським суспільством, а також у сприянні розширенню участі недержавних інституцій у реалізації соціальних програм [2].

Таким чином, соціальна держава не лише виконує функції перерозподілу соціальних благ, а й формує основу для розвитку індивіда та громадянського суспільства. Громадянське суспільство, у свою чергу, реалізує додаткові функції у межах теорій економічного та соціального регулювання: теорії провалу ринку та держави (market / government failure theory), теорії провалу трастів або контрактів (trust / contract failure theory), теорії донаплати (donative theory), теорії держави благополуччя (welfare state theory) та теорії взаємозалежності (interdependence theory) [29, с. 137; 23, с. 48].

Міжнародне визнання соціальних прав здійснюється через низку глобальних документів, серед яких ключове місце займає Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН 16 грудня 1966 року. Відповідно до положень пакту, держави-учасниці визнають право кожної особи на достатній життєвий рівень для себе та своєї сім'ї, який включає належне харчування, одяг та житло, а також на безперервне поліпшення умов життя (стаття 11, частина 1) [17, с. 17–18].

С. Синчук та В. Бурак відзначають, що цей документ поєднав різні підходи до прав людини. З одного боку, він інтегрував класичну (ліберальну) концепцію, що розглядає права як природньо властиві свободи особи, обмежуючи повноваження державних органів. З іншого боку, пакт включив елементи соціалістичної концепції, яка наголошує на обов'язку влади забезпечувати соціальну безпеку та соціальну рівність громадян. У контексті держав із авторитарним соціалізмом це поєднання призводило до компромісу між соціально-економічною справедливістю та обмеженням політичних свобод [23, с. 50].

Європейська соціальна хартія (переглянута) від 3 травня 1996 р. також окремо закріплює право на житло в статті 31. Сторони зобов'язані вживати заходів для забезпечення ефективного

здійснення цього права, зокрема:

- сприяти доступу населення до житла належного рівня;
- запобігати бездомності та поступово її ліквідувати;
- встановлювати ціни на житло, доступні для малозабезпечених осіб [16].

Поряд із цим, положення про житло містяться й у інших статтях хартії, що стосуються соціальної інтеграції різних категорій населення:

- Стаття 15 – право осіб з інвалідністю на самостійність, соціальну інтеграцію та доступ до житла;
- Стаття 16 – право сім'ї на соціальний, правовий та економічний захист, зокрема через забезпечення житлом;
- Стаття 19 – право трудових мігрантів та членів їхніх сімей на допомогу і захист, зокрема через сприяння у питаннях житла;
- Стаття 23 – право осіб похилого віку на соціальний захист, у тому числі шляхом забезпечення житлом, адаптованим до їхніх потреб і стану здоров'я;
- Стаття 30 – право на захист від бідності та соціального відчуження, що передбачає надання житла [16].

Житло виступає особливим об'єктом правових відносин не лише в межах реалізації конкретного права, але й забезпечує ефективне здійснення інших соціальних прав. Такий підхід обґрунтовується принципом захисту людської гідності та соціальних прав, оскільки житло є матеріалізованим проявом достатнього життєвого рівня [10, с. 28]. Згідно зі статтею 48 Конституції України, кожна особа має право на достатній життєвий рівень для себе та своєї сім'ї, що включає належне харчування, одяг та житло [25].

Для правового регулювання житлових відносин ключовими є поняття житловий фонд та житло. Відповідно до частини першої статті 4 Житлового кодексу України, житловий фонд формують житлові будинки та житлові приміщення в інших будівлях на території України. Крім того, кодекс виділяє державний житловий фонд, громадський житловий фонд, фонд житлово-будівельних кооперативів, приватний житловий фонд та житловий фонд соціального призначення. Однак у сучасних умовах ці підходи не повністю відповідають конституційній моделі реалізації права на житло (стаття 47 Конституції України) та забезпечують єдиний порядок публічного управління житловим фондом [25].

Цивільний кодекс України унормував відносини щодо житла як місця проживання та як об'єкта права власності. У науковій літературі відзначають певну непослідовність у використанні термінів, зокрема «житло» та «помешкання». Рекомендується застосовувати термін «житло» як більш усталений, тоді як «помешкання» акцентує увагу на публічно-правовому аспекті об'єкта реєстрації (частина перша статті 812 ЦК України) [27, с. 141–142].

У межах інституту власності ЦК України окремо регулює відносини щодо землі (глава 27) та житла (глава 28). Ці категорії є ключовими у задоволенні суспільних та приватних потреб. Як зазначав Гегель, взаємодія цих сфер демонструє складну систему взаємозв'язків, де окремі сфери підтримують одна одну або зазнають впливу зовнішніх факторів [27, с. 142].

В умовах ринкової економіки житло безумовно розглядається як об'єкт цивільного обороту, подібно до інших видів нерухомості, проте з певними специфічними особливостями. Зокрема, Т. Бондаренко зазначає, що житло потребує проведення оцінювання, встановлення спеціальної процедури набуття у власність чи користування, регламентації обмежень у користуванні та визначення підстав припинення права на конкретне житло [2].

Подібні положення спостерігаються й у зарубіжних правових актах. Так, Ю. Заїка підкреслює, що житлове питання має розглядатися як політико-економічна проблема, де виникає конфлікт між житлом як місцем проживання та житлом як об'єктом інвестиційної нерухомості [29, с. 134–140].

Ще однією проблемою є використання інвестиційних механізмів для здобуття житла, тобто застосування підприємницьких інструментів для досягнення непідприємницької мети – отримання житла для проживання без мети його наступного продажу. С. Синчук і В. Бурак виділяють такі способи інвестування у будівництво житла: фонди фінансування будівництва, фонди операцій з нерухомістю, інститути спільного інвестування та участь у житлово-будівельних кооперативах [23, с. 46–60].

Вищезазначені питання цивільно-правового, підприємницького та житлового характеру потребують системного підходу до оцінки житлових відносин. В. В. Кочин визначає житлово-

правову матерію як комплекс принципів, норм, юридичних актів та приписів, що регулюють правовідносини щодо проживання в житлі та відображають об'єктивну дійсність цих відносин [17, с. 16–21].

Отже, виникає проблема забезпечення особи житлом та визначення ролі держави у цьому процесі. Житло розглядається як загальноцивілізаційна цінність, яка забезпечує гідне існування людини та реалізацію права на достатній життєвий рівень. Соціальна держава зобов'язана гарантувати право на місце проживання, що матеріалізується у вигляді житла – об'єкта, який громадянин може побудувати, придбати у власність або взяти в оренду (частина перша статті 47 Конституції України). Для осіб, які потребують соціального захисту, житло надається безоплатно або за доступну плату (частина друга статті 47) [16; 25].

Таким чином, соціальне житло (житловий фонд соціального призначення) функціонує як виняткова форма забезпечення права на житло у випадках, коли особа не може реалізувати це право приватноправовими способами. Відсутність такої можливості може свідчити про обмеження суб'єктності особи, а соціальна держава покликана забезпечити справедливий розподіл житлових ресурсів, контроль за витратами на їх утримання та комплексний підхід до реалізації приписів статті 47 Конституції України [9; 26].

В. В. Кочин наголошує на необхідності визначення керівних принципів формування сучасної державної житлової політики, які забезпечують збалансованість житлових прав громадян та обов'язків держави, а також їх соціальну й економічну обґрунтованість. До таких принципів автор відносить: принцип праворозуміння права на житло як категорії природних прав людини, принцип справедливості, принцип доступності, принцип транспарентності та принцип сталого розвитку [17, с. 16–21].

У сучасній соціальній державі право на житло не може розглядатися як обов'язкове зобов'язання держави надавати житло кожному індивідуально. Згідно Аналітичного центру та урбаністичного бюро CEDOS, декларація державою гарантії забезпечення громадян житлом у контексті реалізації соціальних прав часто сприймається як прояв залишків «недобудованого соціалізму» та популістських підходів [4]. Водночас держава формує правопорядок, що включає систему нормативно-правових актів, який покликаний сприяти забезпеченню належного життєвого рівня громадян відповідно до реалій соціально-економічного розвитку суспільства.

Правове регулювання житлових відносин здійснюється на основі ринкових засад, і соціальна складова права на житло реалізується переважно щодо громадян, які потребують соціального захисту, тобто тих, хто не має можливості забезпечити себе житлом приватноправовими способами [1; 6]. Таким чином, соціальне житло виступає ключовим механізмом державної підтримки реалізації права на житло, забезпечуючи баланс між приватними та публічними інтересами у сфері житлових відносин.

Право на житло є фундаментальним соціальним правом, закріпленим Конституцією України та міжнародними актами. У період 2022–2025 рр. проблема забезпечення соціального житла стала надзвичайно актуальною через повномасштабну війну, масові руйнування житлової інфраструктури та збільшення числа внутрішньо переміщених осіб. Правове регулювання житлових відносин здійснюється на основі ринкових засад, і соціальна складова права на житло реалізується переважно щодо громадян, які потребують соціального захисту, тобто тих, хто не має можливості забезпечити себе житлом приватноправовими способами, таким чином соціальне житло виступає ключовим механізмом державної підтримки реалізації права на житло, забезпечуючи баланс між приватними та публічними інтересами у сфері житлових відносин [11].

У 2025 р. Верховна Рада України у першому читанні прийняла за основу законопроект «Про основні засади житлової політики» (реєстраційний № 12377 від 06.01.2025), що передбачає нове регулювання створення фонду та надання соціального житла особам, які цього потребують. Поки законопроект розглядається Парламентом, Уряд започаткував експериментальні проекти муніципального (соціального) орендного житла. Зокрема, постановою № 796 від 2 липня 2025 р. затверджено порядок формування фонду муніципального житла та надання його в оренду, а постановою № 814 від 7 липня 2025 р. – порядок забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з Маріупольської територіальної громади [3].

Муніципальне (соціальне) орендне житло включає новобудови, що формуються у відповідних фондах, з можливістю надання квартир у оренду або пільгове іпотечне кредитування. Отримувачами можуть бути ВПО, особи, які зазнали домашнього насильства,

багатодітні сім'ї, сім'ї з дітьми до трьох рр., особи з інвалідністю, ветерани війни, члени сімей загиблих/померлих захисників та інші категорії, визначені постановами. Умовою отримання житла є відсутність власного житла придатного для проживання, відповідність критеріям доходу та місця проживання (території, де не ведуться бойові дії чи не окуповані РФ) [9].

В межах експериментального проекту для ВПО з Маріуполя передбачено, що орендне житло можуть отримати лише особи, які відповідають визначеним категоріям, а коло потенційних користувачів пільгових іпотечних кредитів є обмеженим. Водночас проект передбачає будівництво 10 житлових будинків на Київщині, що забезпечить житлом понад 1500 осіб. Впровадження таких моделей соціального житла створює передумови для оперативного та ефективного задоволення потреб у житлі соціально вразливих категорій населення та дозволяє поєднувати державне регулювання, муніципальні ініціативи та нові інструменти доступу до житла [3].

Протягом 2022–2025 рр. спостерігається тенденція до зростання кількості громад із соціальним житлом, а також розширення житлового фонду, підвищення числа заселених одиниць та середньої площі квартир. Конкретні цифри за цими показниками наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Статистика соціального житла в Україні (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025
Кількість громад із соціальним житлом	160	162	165	167
Загальна кількість одиниць соціального житла	880	900	915	924
З них придатних для проживання	780	800	815	825
Заселених	680	700	715	722
Чисельність осіб, що проживають у соц. житлі	2 400	2 450	2 500	2 515
Структура мешканців:				
- діти-сироти	40 %	41 %	42 %	42 %
- ВПО	13 %	13,5 %	13,6 %	13,8 %
- багатодітні сім'ї	12 %	12,2 %	12,5 %	12,6 %
Середня площа житла, кв.м	33	33,5	33,8	34
Потреба у відновленні житлової інфраструктури	65	66	68	70
Заплановано збудувати квартир	45 000	46 500	48 000	50 000

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [12; 20].

Протягом періоду 2022–2025 рр. спостерігається поступове збільшення кількості територіальних громад, що мають соціальне житло, з 160 до 167, що свідчить про певний прогрес у розширенні доступу до соціального житла на місцевому рівні. Зростання кількості громад, які реалізують програми соціального житла, є результатом комплексних законодавчих та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення житлом соціально вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, дітей-сиріт та багатодітних сімей. Водночас загальна кількість одиниць соціального житла збільшилася з 880 у 2022 р. до 924 у 2025 р., що свідчить про поступове нарощування житлового фонду соціального призначення. Однак з огляду на масштаби руйнувань житлової інфраструктури внаслідок воєнних дій та численні потреби внутрішньо переміщених осіб, наявних обсягів соціального житла недостатньо для повного задоволення попиту.

Одночасно чисельність заселених одиниць соціального житла зросла з 680 до 722, що демонструє підвищення ефективності використання наявного фонду, проте це не компенсує існуючого дефіциту, а тому потребує прискорення темпів заселення та масштабного будівництва нових об'єктів соціального житла. Середня площа соціальної квартири залишалася відносно стабільною, збільшившись з 33 кв. м у 2022 р. до 34 кв. м у 2025 р., що свідчить про поступове покращення житлових умов, але все ще не забезпечує належного рівня комфорту для всіх категорій населення.

Аналіз структури мешканців соціального житла вказує на те, що найбільшу частку складають діти-сироти (42 %), внутрішньо переміщені особи (13,8 %) та багатодітні сім'ї (12,6 %), що підтверджує соціальну спрямованість державної політики та пріоритетність підтримки саме найбільш уразливих груп. Потреба у відновленні житлової інфраструктури за цей період зросла з 65 до 70 млрд. євро, що свідчить про масштабність руйнувань та необхідність значних інвестицій для повноцінного відновлення житлового фонду. Одночасно заплановане будівництво понад 50 000 соціальних квартир до 2025 р. є позитивним кроком державної

політики, однак для задоволення всіх потреб населення необхідно значно збільшити темпи будівництва, розширити фінансування та забезпечити ефективну координацію між державними органами та місцевими громадами [15].

Реалізація цілеспрямованих державних програм – насамперед «Відновлення» та «Оселі» – стала ключовим механізмом забезпечення житлових прав громадян і відновлення соціальної стабільності в регіонах.

Програма «Відновлення», запроваджена Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України, стала основним інструментом державної допомоги власникам пошкодженого та зруйнованого житла [19]. За офіційними даними mindev.gov.ua, станом на 1 серпня 2025 року понад 97 тисяч сімей отримали компенсації за пошкоджене житло на загальну суму понад 9,7 млрд грн. (рис. 1). Водночас програма охопила також категорію зруйнованого житла: видано житлові сертифікати для придбання нового житла понад 21 тисячі родин на суму 31,1 млрд грн, із яких близько 12 тисяч уже здійснили фактичні покупки [18] (рис. 2). Таким чином, можна констатувати значне розширення сфери дії програми, яка поступово перетворюється на системний інструмент житлової політики держави.

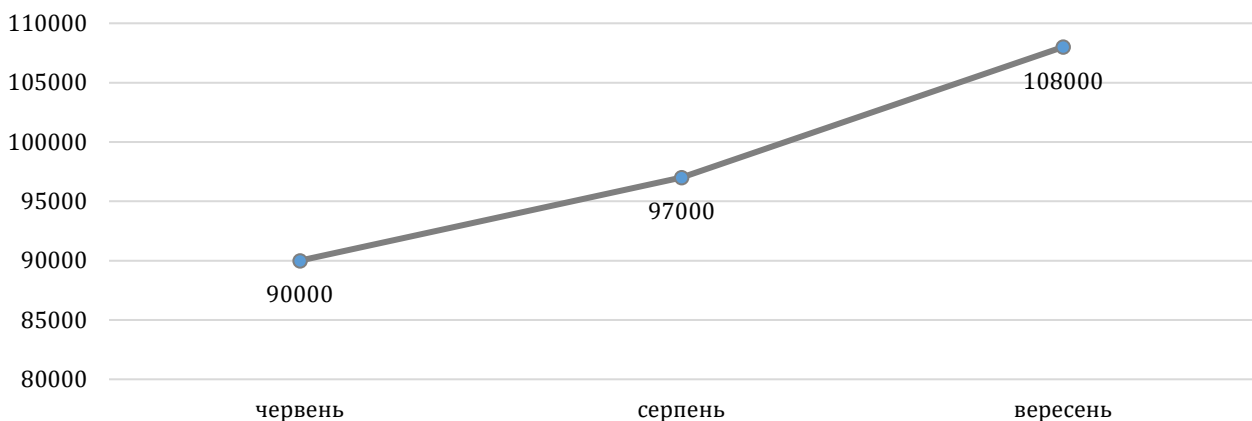


Рис. 1. Динаміка кількості сімей, які отримали компенсації за пошкоджене житло, на період з 01.06.2025–01.09.2025

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [18].

Середні розміри компенсацій демонструють певну диференціацію залежно від ступеня пошкодження житла: для дрібних ремонтів (категорія А) середня сума становила близько 72 тис. грн, тоді як для капітальних ремонтів (категорія В) – 341–342 тис. грн. Це свідчить про намагання держави запровадити пропорційний підхід до відшкодування збитків та забезпечити адресність допомоги. Для напряму «відбудова на власній земельній ділянці» у 2025 році вже понад 580 осіб отримали перші транші на загальну суму понад 700 млн грн, що демонструє готовність держави підтримувати як відновлення, так і нове будівництво житла громадян [18].

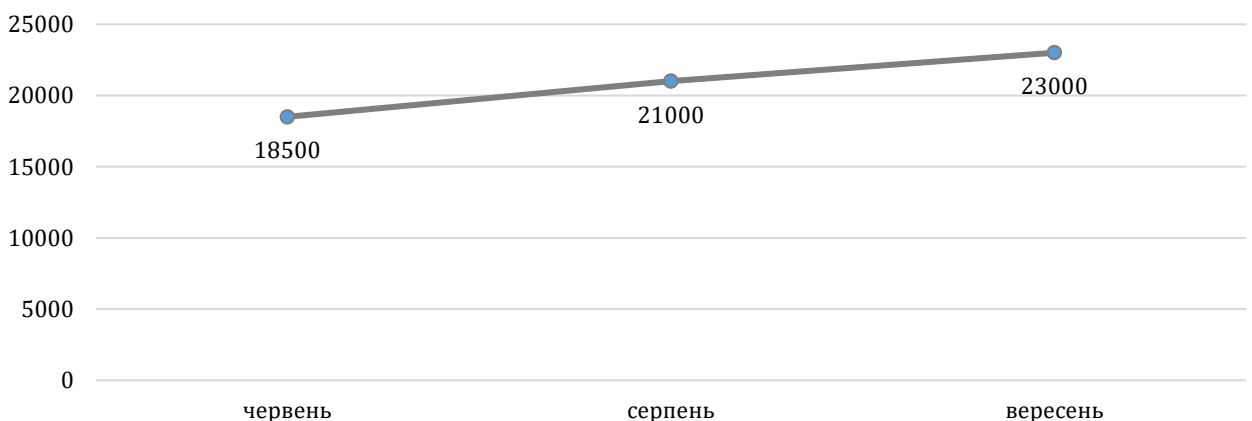


Рис. 2. Кількість житлових сертифікатів за знищене житло, на період з 01.06.2025–01.09.2025

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [18].

Водночас програма «єОселі», орієнтована на стимулювання ринку доступного житла, виступає важливим чинником економічної активності у сфері будівництва. За даними *budport.com.ua*, упродовж дев'яти місяців 2024 року вона сприяла зростанню будівельної активності на 23,8% серед забудовників, а станом на 2025 рік понад 2000 осіб вже придбали житло за пільговими умовами [22]. Програма забезпечує не лише вирішення соціально-економічних проблем окремих категорій населення (військовослужбовці, освітяни, медики), але й формує нові інституційні підходи до кредитування та державної участі в житловому секторі.

Враховуючи вищевикладене можна констатувати, що системний підхід до розвитку соціального житла, який передбачає поєднання державних та приватних інвестицій, впровадження електронних систем обліку та розподілу житла, а також розвиток моделей соціальної оренди, створює основу для формування ефективної державної політики, здатної забезпечити реалізацію конституційного права на житло для вразливих категорій населення та наблизити українську соціальну політику до європейських стандартів.

6. Висновки

Отже, у 2022–2025 рр. соціальне житло в Україні пройшло етап концептуального переосмислення та трансформації з формального елемента житлової політики на ключовий механізм соціального захисту населення. Державна політика у цій сфері включає ухвалення нового закону «Про соціальне житло», розвиток моделей соціальної оренди, запровадження інституту операторів доступного житла та автоматизованих систем розподілу, а також залучення фінансування з державних, приватних та міжнародних джерел. Зазначені заходи спрямовані на забезпечення прозорості та справедливості розподілу соціального житла, оптимізацію використання житлового фонду та охоплення максимальної кількості соціально вразливих категорій населення, таких як діти-сироти, внутрішньо переміщені особи та багатодітні сім'ї.

У практичній площині передбачено реалізацію пілотних проєктів соціальної оренди, поширення субсидій на оренду житла для ВПО та часткове фінансування першого внеску для дітей-сиріт, що дозволяє підвищити рівень соціальної інтеграції та забезпечити доступ до житла тим, хто не має власних фінансових ресурсів. Зростання кількості громад із соціальним житлом, збільшення числа заселених одиниць, а також розширення загальної площі житлового фонду свідчать про поступове покращення житлових умов, проте залишаються значні потреби у відновленні інфраструктури та нарощуванні обсягів будівництва.

Комплексний підхід, який поєднує законодавчі новації, фінансові механізми, моделі соціальної оренди та цифрові інструменти управління, створює передумови для формування ефективної та прозорої державної політики у сфері соціального житла. Впровадження зазначеного підходу дозволяє гарантувати право на житло для вразливих категорій населення та сприяє інтеграції України у європейський простір соціальної політики, забезпечуючи відповідність сучасним міжнародним стандартам та принципам соціальної справедливості.

References

1. Beswick, J., McCann, D., & Wheatley, H. (2019). *Building the social homes we need: Solving the land and capacity challenges*. The New Economics Foundation. <https://nationwidefoundation.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Building-the-social-homes-we-need-191120-150504.pdf>
2. Bondarenko, T. (2025). *Yak zminytsia zhytlova polityka v Ukraini ta shcho bude iz sotsialnym zhytлом?* [How will housing policy change in Ukraine and what will happen to social housing?]. NV Biznes. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/socialne-zhitlo-v-ukrajini-nova-postanova-zapuskaye-eksperimentalniy-proyekt-2025-shcho-zminitsya-50538560.html> (in Ukrainian)
3. Burau, A. (2025, September 19) *Munitsypalne (sotsialne) orendne zhytlo: novi eksperymentalni proiekty* [Municipal (social) rental housing: New experimental projects]. <https://r2p.org.ua/page/munitsypalne-sotsialne-orendne-zhytlo-novi-eksperymentalni-proiekty> (in Ukrainian)
4. CEDOS. (2023). *Zhytlo u proiekti planu vidnovlennia Ukrayiny: mozhlyvosti i ryzyky* [Housing in the Ukraine recovery plan project: Opportunities and risks]. <https://cedos.org.ua/researches/zhytlo-u-proiekti-planu-vidnovlennya-ukrayiny-mozhlyvosti-i-ryzyky/> (in Ukrainian)
5. Chen, K.-J., Peng, C.-W., & Lee, M.-H. (2021). Determinants of the public's attitude towards social housing construction under high home ownership rate. *International Real Estate Review*, 24(1), 87–112.

- <https://www.gssinst.org/irer/wp-content/uploads/2021/03/v24n01-4-Determinants-of-the-Publics-Attitude-Towards-Social-Housing-Construction-Under-High-Home-Ownership-Rate.pdf>
6. CIS Ireland. (2022). *A look at Irish social housing – Research analysis*. <https://www.cisireland.com/social-housing-analysis/>
 7. De Visu. (2025, March 17). Features of termination of employment contract at the initiative of the employer have been clarified. *De Visu*. <https://devisu.ua/en/stattia/10-14-berezhnya-2025-roku-utochneno-osoblivosti-rozrivannya-trudovogo-dogovoru-z-iniciativi-robotodavcy>
 8. Designing Buildings. (n.d.). *Social housing*. https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Social_Housing
 9. Government Portal. (2023). *Uriad zrobyv sotsialne zhytlo dostupnishym* [The government has made social housing more accessible]. <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zrobiv-socialne-zhytlo-dostupnishim-yuliya-sokolovska> (in Ukrainian)
 10. Haliyants, M., & Kochyn, V. (2022). Principles and areas of implementation of state housing policy in Ukraine. *Civil Law and Process*, (2), 26–33. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.2.03>
 11. Housing Institute. (2024, September 18). National Housing Institute launched in Ukraine to help expand affordable housing solutions for war-affected people. *UNHCR Ukraine*. <https://www.unhcr.org/ua/en/news/national-housing-institute-launched-ukraine-help-expand-affordable-housing-solutions-war> (in Ukrainian)
 12. Interfax-Ukraine. (2024, October 1). Housing Institute prepares analysis of municipal housing. *Interfax-Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1017642.html>
 13. Interfax-Ukraine. (2025, August 20). Housing prices in Ukraine in Q2 2025 increase by 14.9%. *Interfax-Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1097883.html>
 14. Interfax-Ukraine. (2025, September 17). New housing construction in Ukraine increases by 45% in H1 2025. *Interfax-Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1105400.html>
 15. International Renaissance Foundation. (2025, June 27). Housing crisis in Ukraine: How to provide IDPs with housing in 2025? *International Renaissance Foundation*. <https://www.irf.ua/en/zhytlova-kryza-v-ukrayini-yak-zabezpechty-vpo-zhytlo-m-u-2025-roczy/>
 16. Kharechko, D., & Kuybida, M. (2016). *Derzhavne rehuluvannya realizatsiyi zhytlovykh prav hromadyan Ukrayiny* [State regulation of the implementation of housing rights of Ukrainian citizens] (in Ukrainian). *Demokratychnye vriaduvannya*, (16–17). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_14
 17. Kochyn, V. V. (2023). *Pravo na zhytlo u sotsialnyi derzhavi: rynkovi ta sotsialno-orientovani zasady rehuluvannya zhytlovykh vidnosyn* [The right to housing in a social state: Market and socially oriented principles of regulating housing relations] (in Ukrainian). *Aktualni problemy vitchyznianoyi yurysprudentsiyi*, (5), 16–21. <https://doi.org/10.32782/39221545>
 18. Lun Misto. (2025). *yeOselia ta yeVidnovlennia: chym tsi prohramy dopomozhut pervyntsi u 2025 rotsi?* [Housing and Renovation: How will these programs help first-time buyers in 2025?]. <https://lun.ua/misto/yeoselya-ta-yevidnovlennya-2025?srsId=AfmBOoVX8SWAC1oNA0cFPgzSN3fzHjUwUHAX10GLGUuHwXhKwxfUiho>
 19. Minfin. (2025). *Dynamika tsin na nerukhomist* [Real estate price dynamics]. *Minfin*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/houseprice/>
 20. Ministry of national unity of Ukraine. (2024, September 19). Ukraine established a National Institute of Housing. *Ministry of national unity of Ukraine*. <https://unity.gov.ua/en/2024/09/19/ukraine-established-a-national-institute-of-housing/>
 21. Odessa Journal. (2025, October 1). Ukraine receives €170M from Council of Europe for housing programmes. *Odessa Journal*. <https://odessa-journal.com/ukraine-has-received-170-million-for-housing-programmes-from-the-council-of-europe-development-bank>
 22. Real Estate in Ukraine. (2025). *Prohrama «ieOselia» stymuliuvava zrostannia budivnytstva na maizhe 24%* [The “єОселя” program stimulated construction growth by almost 24%]. <https://realtybestua.com/news/2025/01/14/3671/>
 23. Synchuk, S., & Burak, V. (2021). *Pravo na zhytlo: sotsialnyi vymir* [The right to housing: Social dimension]. *University Scientific Notes*, 4(82), 46–60. <https://doi.org/10.37491/UNZ.82.4> (in Ukrainian)
 24. Ukrainian National News. (2025, July 16). Housing reform launched: VR supported framework law to resolve apartment queues. *Ukrainian National News*. <https://unn.ua/en/news/housing-reform-launched-vr-supported-framework-law-to-resolve-apartment-queues>
 25. Verkhovna Rada Ukrayiny. (1996). Constitution of Ukraine. Law of Ukraine No. 254k/96-VR, Article 47. As amended by Law No. 2230-IX of June 6, 2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text> (in Ukrainian)

26. Verkhovna Rada Ukrayiny. (2006). On the housing fund for social purposes. Law of Ukraine No. 3334-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15#Text> (in Ukrainian)
27. Yashchenko, V. D., & Sikorskyi, O. P. (2021). *Administratyvno-pravovi zasady realizatsii prava na zabezpechenna sotsialnym zhitlom* [Administrative and legal principles of implementation rights to provide social housing]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pravo*, (11), 139–143. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-139-143> (in Ukrainian)
28. Zapototska, V., Pankiv, A., & Shpak, D. (2024). Social housing in Ukraine: Challenges and prospects [Elektronnyi resurs] [Sotsialne zhytlo v Ukrayini: Vyklyky ta perspektyvy] (in Ukrainian). *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Heohrafiya*, (3–4), 31–37. https://www.researchgate.net/publication/390559796_SOCIAL_HOUSING_IN_UKRAINE_CHALLENGES_AND_PROSPECTS
29. Zayika, Yu. (2023). *Pravo na sotsialne zhytlo v umovakh voiennoho chasu* [The Right to Housing: The Social Dimension] (in Ukrainian). *Private Law and Business*, (22), 134–140. <https://doi.org/10.32849/2409-9201.2023.22.17> (in Ukrainian)



Вплив невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні

Олег Н. Біннатов  1 *

¹ Прикарпатський університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: olegbinnatov@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.20](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлено необхідністю забезпечення стійкості малого бізнесу України в умовах зростаючої економічної та інституційної невизначеності, спричиненої глобальними ринковими коливаннями, воєнними ризиками, дефіцитом фінансових ресурсів і структурними змінами у політиці державної підтримки. Встановлено, що невизначеність дедалі більше впливає не лише на динаміку виробництва, але й на інноваційну активність, фінансову стабільність і конкурентні позиції малих підприємств. Мета статті полягає у визначенні впливу невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні та обґрунтуванні напрямів підвищення його адаптивної стійкості в мінливому економічному середовищі. Для досягнення цієї мети досліджено сутність феномена невизначеності, проаналізовано чинники її формування, оцінено наслідки для ефективності, інноваційності, фінансової стійкості й конкурентних переваг МСП, виявлено ключові проблеми та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності сектору. Методологія дослідження базується на поєднанні системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів. Використано методи логічного узагальнення, економіко-статистичного аналізу, індукції й моделювання. Інформаційну основу становили дані ЄБРР, OECD, UNDP, Національного банку України та Центру економічної стратегії, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про стан малого бізнесу в умовах воєнної трансформації економіки. Результати дослідження. Встановлено, що головними викликами для МСП є волатильність попиту, зростання вартості ресурсів, регуляторна нестабільність, обмежений доступ до кредитування та кадровий дефіцит. Доведено, що адаптивність підприємств зростає пропорційно рівню цифровізації, інтеграції у партнерські мережі та диверсифікації фінансових інструментів. Виявлено, що підприємства, які впроваджують автоматизацію, демонструють більшу стійкість до коливань ринку та швидше відновлюють ліквідність. Висновки. Доведено, що ефективне функціонування малого бізнесу в умовах невизначеності потребує інституційної стабільності, цифрової трансформації та розвитку партнерських мереж. Рекомендовано створення єдиного електронного середовища підтримки підприємництва, розширення гарантійного кредитування та формування регіональних центрів цифрових компетентностей. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральних показників адаптивності малого бізнесу, моделюванням поведінкових стратегій підприємств у кризових умовах і кількісною оцінкою впливу цифрових інновацій на фінансову стійкість сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптивність, цифровізація, підприємництво, розвиток, мале і середнє підприємництво, фінансова стійкість, регуляторна стабільність, партнерські мережі, інновації, інноваційний розвиток, сталий розвиток.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


The Impact of Uncertainty on the Development of Small Business in Ukraine

Oleg Binnatov  ¹ *

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.*

* *Corresponding Author*, e-mail: olegbinnatov@gmail.com

ARTICLE INFO

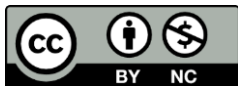
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.20](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The study's relevance is determined by the necessity to ensure the resilience of small businesses in Ukraine under conditions of increasing economic and institutional uncertainty caused by global market fluctuations, war-related risks, shortage of financial resources, and structural changes in public support policy. It has been established that uncertainty increasingly affects not only the dynamics of production but also the innovative activity, financial stability, and competitiveness of small enterprises. The article aims to determine the impact of uncertainty on the development of small businesses in Ukraine and to substantiate the directions for enhancing their adaptive resilience in a volatile economic environment. To achieve this goal, the essence of the uncertainty phenomenon was studied, the factors of its formation were analyzed, the consequences for efficiency, innovativeness, financial sustainability, and competitive advantages of SMEs were assessed, the main problems were identified, and practical recommendations for improving the sector's adaptability were developed. Research methodology is based on the combination of systemic, structural-functional, and comparative approaches. The methods of logical generalization, economic-statistical analysis, induction, and modeling were used. The information base included data from the EBRD, OECD, UNDP, the National Bank of Ukraine, and the Centre for Economic Strategy, which made it possible to form a comprehensive understanding of the state of small business under wartime economic transformation. Research results. It has been established that the main challenges for SMEs are demand volatility, rising resource costs, regulatory instability, limited access to financing, and personnel shortages. It has been proven that the adaptability of enterprises increases in proportion to the level of digitalization, integration into partnership networks, and diversification of financial instruments. It was found that enterprises implementing automation demonstrate greater resilience to market fluctuations and faster recovery of liquidity. Conclusions. It has been proven that the effective functioning of small businesses under uncertainty requires institutional stability, digital transformation, and the development of partnership networks. The creation of a unified electronic environment for business support, the expansion of guarantee-based lending, and the establishment of regional centers of digital competence are recommended. Prospects for further research are related to the development of integrated indicators of small business adaptability, modeling of entrepreneurs' behavioral strategies under crisis conditions, and quantitative assessment of the impact of digital innovations on the financial sustainability of the sector.

KEYWORDS

adaptability, digitalization, entrepreneurship, development, small and medium-sized enterprises, financial stability, regulatory stability, partnership networks, innovation, innovative development, sustainable development.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку економіки України малий бізнес виступає ключовим чинником забезпечення зайнятості, конкурентоспроможності та інноваційного оновлення ринку, однак його функціонування відбувається в середовищі глибокої невизначеності. Повномасштабна війна Росії проти України спричинила руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту, вимушену релокацію підприємств і втрату трудових ресурсів, що радикально змінило умови ведення господарської діяльності. До цього додаються макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів, обмежений доступ до кредитних ресурсів та нестабільність нормативно-правового середовища, що посилює ризики для підприємців. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення невизначеність набуває системного характеру, охоплюючи економічні, безпекові, інституційні та соціальні чинники, які взаємопов'язані між собою та взаємно посилюють вплив. Це потребує переосмислення стратегій управління малим бізнесом, розроблення адаптивних механізмів стійкості, підвищення цифрової та фінансової грамотності підприємців і зміцнення державної політики підтримки, орієнтованої на стабілізацію, інноваційне відновлення та інтеграцію України у європейський економічний простір. Дослідження впливу війни та пов'язаної з нею невизначеності на розвиток малого бізнесу має важливе наукове і практичне значення, оскільки його результати можуть стати основою для формування ефективних інструментів державного регулювання, фінансової підтримки та розвитку підприємницького потенціалу у воєнний і післявоєнний періоди.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних досліджень щодо методичних підходів та методів управління розвитком малого підприємництва в умовах невизначеності дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані наукові напрями. Перший напрям охоплює концептуальні засади розвитку малого підприємництва та його місце в національній економіці. У праці Д. Михайленка розкрито сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні, акцентовано на цифровізації, децентралізації та підвищенні ролі підприємницьких ініціатив на місцевому рівні [1]. В. Васюта, А. Путря та співавтори досліджують стан розвитку малого підприємництва, відзначаючи його ключову роль у структурі економіки та необхідність стимулювання фінансово-кредитної підтримки [2]. К. В. Завгородній аналізує особливості формування національної економічної активності в умовах невизначеності, підкреслюючи значення державної політики, інституційного середовища та підприємницької культури у забезпеченні адаптивності бізнесу [3]. Подальші дослідження у цьому напрямі варто зосередити на кількісному вимірюванні підприємницької активності та створенні інтегральних індексів стійкості малого бізнесу з урахуванням регіональних відмінностей.

Другий напрям стосується управління підприємствами в умовах ризику та невизначеності. К. Рулицька та С. Яців досліджують механізми функціонування підприємств у період пандемічної кризи, підкреслюючи важливість адаптивного менеджменту, цифрових інструментів комунікації та реструктуризації бізнес-процесів [4]. І. Соколовська та О. Сивак аналізують фінансові джерела стійкості українських підприємств, виокремлюючи зростання ролі грантових програм, державних гарантій і альтернативних джерел фінансування [5]. О. Таран і Ю. Павлюк пропонують стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у середовищі невизначеності, акцентуючи на методах сценарного планування, моніторингу ризиків і впровадженні динамічних систем управління [6]. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розроблення аналітичних моделей прогнозування економічних ризиків із застосуванням цифрових алгоритмів і штучного інтелекту.

Третій напрям зосереджений на інноваційних і організаційних механізмах зміцнення стійкості малого та середнього бізнесу. І. В. Охріменко та співавтори доводять, що інновації є основою стратегічного управління безпекою національної економіки, оскільки формують передумови для підвищення гнучкості підприємств у глобальному середовищі ризику [7]. К. Коваль та О. Стеченко запропонували класифікацію бізнес-процесів малих підприємств, орієнтовану на оптимізацію управлінських процедур із урахуванням рівня ризику та цифрової зрілості [8]. Й. Головні (Y. Holovni) та співавтори розглядають управління як чинник соціально-

економічного розвитку малого і середнього бізнесу, наголошуючи, що людський капітал, організаційна культура та лідерські якості менеджерів є ключовими драйверами стійкості підприємств [9]. А. Длігач (A. Dligach) та А. Ставицький (A. Stavytskyi) виокремлюють головні фактори резильєнтності українського малого та середнього бізнесу, зокрема розвиток мережевої взаємодії, цифрових компетентностей і швидке реагування на кризові зміни [10]. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути зосереджені на побудові моделей управління організаційною стійкістю, що інтегрують інноваційні, кадрові та цифрові компоненти.

Четвертий напрям відображає вплив зовнішніх і макроекономічних чинників на підприємницьку діяльність. В. Смачило (V. Smachylo) аналізує наслідки війни для підприємництва в Україні, підкреслюючи скорочення ринку праці, зниження інвестиційної активності та водночас активізацію волонтерських і виробничих ініціатив у нових секторах [11]. І. Сторонянська (I. Storonyanska) та співавтори досліджують ризики регіонального розвитку України в умовах нестабільності, наголошуючи на асиметрії просторового зростання та потребі в регіональній координації економічної політики [12]. О. Піменова (O. Pimenova) та співавтори обґрунтовують концепцію сталих бізнес-моделей підприємств у турбулентному середовищі, поєднуючи принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності як засобу підвищення стійкості [13]. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно орієнтувати на розроблення стратегій післявоєнного відновлення підприємництва, зокрема через залучення міжнародних інвестицій, державних програм відновлення та партнерських платформ підтримки малого бізнесу.

Узагальнення проведених досліджень свідчить, що розвиток малого підприємництва в умовах невизначеності є багаторівневим процесом, який поєднує інституційні, фінансові, інноваційні та безпекові складові. Його ефективність залежить від здатності системи управління забезпечувати гнучкість, адаптивність та інноваційність підприємств у динамічному економічному середовищі. Попри значний науковий інтерес до проблем функціонування малого бізнесу, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, не сформовано цілісного теоретичного підходу до розуміння феномена невизначеності як системного фактора управління підприємницькою діяльністю. Недостатньо вивчено взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та адаптивною спроможністю підприємств, вплив інституційної нестабільності на фінансову стійкість МСП, а також поведінкові реакції підприємців на динамічні ринкові зміни.

Запропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом поєднання системного аналізу, економіко-статистичних методів і практичних кейсів для побудови моделі адаптивної стійкості малого бізнесу. Розроблені теоретико-прикладні положення дозволяють уточнити механізми впливу невизначеності на ефективність підприємництва, визначити індикатори його адаптивності та обґрунтувати напрями удосконалення державної політики підтримки МСП в умовах мінливої економіки.

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у визначенні впливу невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні та обґрунтуванні напрямів підвищення його адаптивної стійкості в мінливому економічному середовищі.

Завдання статті:

1. Дослідити сутність невизначеності в управлінні малим бізнесом та чинники, що формують її середовище в Україні.
2. Оцінити вплив невизначеності на ефективність, інноваційність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність малого бізнесу.
3. Обґрунтувати напрями підвищення адаптивності МСП через удосконалення державної підтримки, цифровізацію та розвиток партнерських мереж.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на комплексному аналізі сучасних тенденцій розвитку малого бізнесу України в умовах економічної, інституційної та воєнної невизначеності. Інформаційну

базу становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Європейської Бізнес Асоціації, OECD, EBRD та Центру економічної стратегії. Для поглибленого аналізу залучено звіти профільних бізнес-асоціацій, відкриті опитування підприємців і публікації міжнародних організацій, що відображають стан малого підприємництва в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення.

У дослідженні застосовано системний, порівняльний та структурно-функціональний підходи, що дали змогу оцінити взаємозв'язок між рівнем невизначеності та результативністю підприємницької діяльності. Використано методи описової статистики для узагальнення макроекономічних тенденцій, економіко-статистичний аналіз для оцінки впливу окремих чинників на ефективність бізнесу, а також контент-аналіз аналітичних і нормативних документів для виявлення проблем державного регулювання. Порівняльний аналіз українських і зарубіжних джерел дозволив ідентифікувати відмінності в моделях адаптації малого бізнесу до умов невизначеності та виокремити релевантні практики для України.

Отримані результати базуються на поєднанні кількісних показників (індекси ділової активності, обсяги кредитування, інвестиційна динаміка) з якісними оцінками підприємців, що дало змогу забезпечити комплексність дослідження та підвищити достовірність висновків щодо шляхів підвищення адаптивності малого бізнесу до умов нестабільного економічного середовища.

5. Результати та обговорення

Невизначеність у системі управління малим бізнесом постає як комплексна характеристика середовища, у якому підприємець змушений приймати рішення за умов неповної інформації, динамічних змін ринку, непередбачуваності споживчої поведінки та регуляторних коливань. Вона проявляється не лише у зовнішніх факторах – економічних, політичних чи технологічних, – а й у внутрішніх, пов'язаних із обмеженими ресурсами, нестачею аналітичних інструментів і досвіду прогнозування. Для малого бізнесу невизначеність має подвійний ефект: з одного боку, вона підвищує ризики, з іншого – створює стимули до пошуку нових моделей гнучкості, партнерства та інновацій. У таких умовах саме управлінські рішення стають головним механізмом адаптації підприємства до змін, відображаючи здатність керівника швидко оцінювати інформацію, приймати обґрунтовані рішення й балансувати між ризиком та можливістю (табл. 1).

Таблиця 1. Види невизначеності у системі управління малим бізнесом та їх вплив на процес прийняття рішень

Вид невизначеності	Джерело виникнення	Типові управлінські ризики	Приклад впливу на рішення
Економічна	Коливання цін, попиту, валютного курсу	Помилкове планування бюджетів, втрати ліквідності	Підприємець відкладає інвестиційні проекти через нестабільність закупівельних цін
Політична та регуляторна	Зміни законодавства, податкових правил, дозвільних процедур	Порушення правової передбачуваності, ризики штрафів	Бізнес коригує модель оподаткування або змінює юридичну форму діяльності
Технологічна	Швидке оновлення технологій, цифровізація ринку	Витрати на адаптацію, технологічне відставання	Підприємець впроваджує CRM або автоматизацію обліку, щоб уникнути втрати клієнтів
Соціально-поведінкова	Зміна споживчих уподобань, міграційні процеси	Помилки у прогнозуванні попиту, зниження лояльності клієнтів	Підприємство змінює асортимент або канали комунікації
Інституційна	Недовіра до державних інституцій, нестабільність партнерських відносин	Ускладнення доступу до фінансування, зростання транзакційних витрат	Бізнес обирає неформальні канали співпраці, зменшуючи прозорість діяльності

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1; 2; 4; 5; 7; 8].

На практиці сучасні українські малі підприємства функціонують у ситуації, коли економічна, регуляторна та поведінкова невизначеність створює постійно мінливе поле для прийняття рішень. Згідно з даними опитування Small Business Sentiment Index 2024, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією (ЕБА), інтегральний індекс настроїв малого бізнесу впав до 2,3 із 5 балів, а показник оцінки економічної ситуації був найнижчим – 1,9. [14] Така низька оцінка

відображає високий рівень обережності підприємців і зменшену готовність до інвестування та розвитку.

Водночас дані щомісячного опитування підприємств, опубліковані Національним банком України, демонструють певне пожвавлення ділової активності: у серпні 2025 року індекс очікувань ділової активності (ІОДА) підвищився до 49,0 пункту, що перевищує показник липня (48,3) і рік тому (48,4) [15]. Це свідчить про те, що навіть в умовах високої невизначеності можливий зсув у бік більш оптимістичних очікувань – за умови стабілізації певних макроекономічних і секторних чинників.

Для управлінських рішень це означає, що підприємці змушені комбінувати тактичну гнучкість (наприклад, динамічне ціноутворення, сценарне планування запасів, курсову адаптацію) з вибірковими інвестиціями у ті частини бізнесу, де з'являються позитивні сигнали. У тих сегментах, де очікування залишаються стриманими, доцільні оборотні інвестиції, підсилення аналітики попиту та тестування цифрових інструментів із коротким циклом окупності. Саме така комбінація дає змогу перетворити невизначеність не лише на джерело ризику, але й на каталізатор організаційного навчання, підвищуючи якість прийнятих рішень за рахунок інтеграції опитувальних індикаторів, внутрішніх метрик та швидких експериментів на ринку.

У середовищі малого підприємництва в Україні невизначеність формується як результат взаємодії макроекономічних коливань, політичних і регуляторних змін, інституційної спроможності ринкових та державних інфраструктур і прискорених технологічних зрушень. Для підприємця це означає, що параметри попиту, витрат, логістики, доступу до фінансування та регуляторної відповідності залишаються рухомими, а горизонт прогнозування скорочується. Сукупний ефект полягає не стільки в підвищенні ризику окремих операцій, скільки у зростанні варіативності сценаріїв, що потребує постійної перебудови фінансових і виробничих планів, запасів та цінкових стратегій (табл. 2).

Таблиця 2. Види невизначеності у системі управління малим бізнесом та їх вплив на процес прийняття рішень

Чинник	Приклад конкретного драйвера	Як проявляється невизначеність	Приклад
Економічний	Волатильність курсу й цін, енергетичні дисбаланси	Зростання витрат, ризик простоїв, валюта як джерело витрат	Наприклад, дефіцит електроенергії змушує бізнеси мати резервні джерела енергії або обирати цикли виробництва з урахуванням графіків вимкень
Логістичний / інфраструктурний	Обмежена пропускна здатність портів або зміна маршрутів транспорту	Зміна строків доставки, збільшення логістичних затрат, потреба змінити постачальників	Порти України у перший квартал 2025 року обробили 23 млн тон вантажів, незважаючи на складні умови [16]
Політичний-регуляторний	Часті зміни податкової/звітної бази, дозвільних процедур	Невизначеність щодо термінів, штрафів, відповідності нормам	Наприклад, уряд та законодавчі органи здійснюють регулярні ініціативи змін, що впливають на облік та звітність, змушуючи бізнес чекати остаточних положень
Технологічний	Швидке оновлення цифрових платформ, залежність від ІТ-сервісів	Невизначеність в інвестиціях ІТ, ризики збоїв, потреба у постійних оновленнях	Підприємства мусять балансувати між модернізацією ІТ-інфраструктури і ризиком, що нова технологія швидко застаріє
Фінансовий	Доступність кредитів, зміни програм підтримки	Непевність у вартості капіталу, нестабільність умов фінансування	Державні програми кредитування іноді відкриті/закриті нерівномірно, що вимушує бізнес «слухати» сигнали ринку й діяти у вікна можливостей

Джерело: розроблено автором даними, наведеними у [9; 10; 11; 12]].

Під час аналізу реальних чинників, що формують середовище невизначеності, стає очевидним, що вони не діють ізольовано, а створюють багатовимірну систему ризиків. Наприклад, логістичні обмеження – саме по собі це інфраструктурна проблема – у воєнний час перетворюються на складний чинник невизначеності: коли морські порти України у першому кварталі 2025 року обробили 23 млн тонн вантажів, але це на 4,8 млн тонн менше, ніж за аналогічний період попереднього року, бізнес, який орієнтується на експорт або імпорт, мав

змінити транспортні маршрути, строки доставки чи запаси сигментів [16]. У свою чергу, опитування НБУ показують, що індекс ділових очікувань підприємств (ІДО) у III кварталі 2025 року становив 102,5 % (проти 103,1 % у II кварталі) – хоча це залишає позитивну динаміку, зниження означає, що бізнес менш впевнений у майбутніх 12 місяцях, особливо щодо курсових і інфляційних ризиків [17].

Такий контекст змушує керівника малого підприємства не просто реагувати на окремі драйвери, а будувати системні механізми реагування: поєднання резервних маршрутів, сценарного планування витрат, адаптивної кадрової політики, інтеграції цифрових рішень для моніторингу ризиків. Наприклад, компанія-експортер, використовуючи індикаторну інформацію про стан портів і курсові очікування, може заздалегідь змінити контейнерний маршрут (наприклад, через Дунайські порти) чи передбачити гнучкі ціни, включивши в договір умови форс-мажору, тим самим мінімізуючи вплив логістичної та валютної невизначеності.

У підсумку, механізм дії чинників такої невизначеності виглядає як мультифакторна взаємодія: інфраструктурно-логістичний драйвер породжує виробничий і ціновий ризик, регуляторний і технологічний – підсилюють його через витрати на відповідність і модернізацію, а фінансово-економічний фон – змінює характеристики капіталу та витрат. Управлінське завдання малого підприємства таким чином полягає не в тому, щоб усунути невизначеність (що неможливо), а в тому, щоб знизити її вплив через налаштування процесів: модульність систем, резерви, сценарійність, моніторинг та швидка адаптація.

Невизначеність у сучасному середовищі малого бізнесу трансформується з абстрактної економічної категорії у реальний вимір управлінської ефективності. Її вплив простежується через показники прибутковості, рентабельності, оборотності активів, рівень інноваційної активності та здатність підтримувати фінансову стійкість за умов нестабільності ринку. Для малого бізнесу особливо критичним є те, що навіть короткострокові коливання попиту, валютного курсу чи доступу до фінансування призводять до диспропорцій у ліквідності, зниження конкурентних переваг і зростання транзакційних витрат. Одночасно з цим невизначеність може стимулювати пошук альтернативних стратегій – використання цифрових платформ, спрощених бізнес-моделей, нових форматів партнерства, що підвищує інноваційність, хоча й потребує додаткових витрат на адаптацію (табл. 3).

Таблиця 3. Вплив невизначеності на основні показники діяльності малого бізнесу в Україні

Показник діяльності	Вплив невизначеності	Типові наслідки для малого бізнесу	Загальні приклади прояву
Ефективність операційна	Нерівномірність попиту, коливання витрат	Зниження продуктивності, втрати маржі	Зміна структури витрат, падіння обсягів виробництва, затримки постачань
Інноваційність	Обмежений доступ до фінансів, зростання ризиків інвестицій	Скорочення інноваційних проєктів, уповільнення цифровізації	Зниження темпів оновлення продукції, відтермінування IT-впроваджень
Фінансова стійкість	Нестабільність валютного курсу, зростання вартості ресурсів	Зменшення ліквідності, обмеження кредитування	Накопичення боргів, скорочення оборотних активів
Конкурентні позиції	Поява нових форматів бізнесу, цифрова конкуренція	Втрата частки ринку, тиск з боку онлайн-платформ	Міграція клієнтів в електронні канали, зростання ролі маркетингу

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1; 3; 5; 6; 9; 10]

Невизначеність у середовищі малого бізнесу України набула системного характеру, поєднуючи макроекономічні, фінансові, регуляторні та технологічні виклики. Вона не лише обмежує ріст продуктивності, але й змінює саму архітектуру управлінських процесів: рішення ухвалюються у коротких часових горизонтах, пріоритети зміщуються від стратегічного планування до оперативного реагування, а ключовим показником стає не прибутковість, а швидкість адаптації. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, понад 60 % малих підприємств у 2025 році зазначили, що працюють у стані підвищеної непередбачуваності, а 43 % – скоротили інвестиційні програми через коливання попиту та витрат [18]. Такі показники демонструють поступовий перехід українських МСП до моделі «адаптивного виживання», де головною умовою ефективності стає здатність балансувати між

ліквідністю, ризиками та цифровими змінами.

Особливістю українського малого бізнесу є те, що невизначеність не лише пригнічує інноваційність, а й стимулює «низькоресурсні інновації» – тобто мікрооновлення бізнес-процесів, цифрові інтеграції та автоматизацію обліку. За даними OECD (2024), 37 % українських МСП у 2023–2024 роках упровадили хоча б один цифровий інструмент для управління ланцюгами постачання чи клієнтською базою, а серед компаній, що діють у сфері послуг, цей показник перевищив 50 % [19]. У цьому сенсі невизначеність виступає каталізатором переходу до більш технологічних моделей, що знижують транзакційні витрати й підвищують стійкість до шоків.

Водночас доступ до фінансування залишається однією з головних перешкод стабільності: за даними Centre for Economic Strategy (CES, 2024), 58 % підприємств фінансують поточну діяльність власним коштом, тоді як лише 29 % користуються банківськими кредитами або грантами [20]. Це означає, що невизначеність не лише ускладнює планування, але й формує поведінкову обережність підприємців, яка обмежує інвестиційні рішення. За результатами дослідження EBRD (2025), 90 % українських МСП працюють на повну або майже повну потужність, але лише 17 % фіксують прибуток, тоді як 41 % оптимізували штат [21]. Така «функціональна рівновага» свідчить про короткострокову ефективність, але структурну уразливість до нових криз.

Цифровізація стає найважливішим буфером від невизначеності. Згідно зі звітом DataReportal (2025), частка малих підприємств, що ведуть бізнес онлайн, перевищила 46 %, тоді як 31 % використовують аналітичні інструменти для оцінки попиту та клієнтської поведінки [22]. Це доводить, що технологічна готовність прямо корелює з адаптивною здатністю бізнесу: цифрові підприємства демонструють на 12–15 % вищу рентабельність і вдвічі нижчий ризик банкрутства, ніж традиційні офлайн-сегменти. Таким чином, невизначеність перетворюється на своєрідний механізм структурного очищення – виживають ті суб'єкти, що здатні до швидкої трансформації та гнучкого управління ресурсами.

Функціонування малого бізнесу в Україні визначається сукупністю глибоких структурних проблем, що формують постійну нестабільність його розвитку [1; 2]. Найпомітнішою є ринкова невизначеність, яка проявляється у різких коливаннях попиту, нерівномірності збуту та непередбачуваності цін на сировину й енергоносії [4]. Для більшості підприємств це означає втрату прогнозованості операційних процесів, зниження ефективності закупівель і ускладнення формування цінової політики. Нестабільність внутрішнього ринку доповнюється обмеженістю експортних можливостей – зменшенням доступу до логістичних маршрутів і високими транзакційними витратами на сертифікацію продукції за європейськими стандартами [12].

Регуляторне середовище залишається надмірно фрагментованим і несталим [6; 7]. Підприємці постійно стикаються зі зміною податкових правил, неузгодженістю між місцевими і державними нормативними актами, дублюванням дозвільних процедур. Наявність великої кількості звітних форм, складність обліку, невизначеність у питаннях трудового законодавства та митного контролю створюють надмірне адміністративне навантаження [7; 10]. У цих умовах малий бізнес змушений витрачати значні ресурси на дотримання вимог замість інвестування у розвиток, що підвищує ризик виходу частини операцій у тіньовий сектор.

Фінансові обмеження виступають одним із найвагоміших чинників уповільнення розвитку [5]. Банківські інструменти кредитування залишаються формально доступними, але фактично недосяжними через високі вимоги до застави, короткі терміни фінансування та непередбачувані процентні ставки. Альтернативні джерела – гранти, венчурний капітал чи краудфандинг – розвинені недостатньо, що позбавляє підприємства довгострокових інвестиційних ресурсів. У результаті більшість суб'єктів малого бізнесу змушені орієнтуватися на самофінансування, яке не дає можливості для масштабування виробництва чи модернізації технологій.

Кадровий дефіцит набув системного характеру [11]. Втрата частини кваліфікованої робочої сили через міграцію, низький рівень професійної підготовки молодих працівників та слабкий розвиток корпоративного навчання призводять до того, що навіть життєздатні підприємства не мають людського потенціалу для зростання. Брак управлінських і цифрових компетентностей знижує здатність швидко адаптуватися до змін, тоді як надлишкова плинність кадрів підвищує витрати на підготовку персоналу й дестабілізує внутрішні процеси.

Технологічна відсталість залишається ще одним вузьким місцем малого бізнесу [9; 13].

Переважає більшість підприємств не мають автоматизованих систем управління, CRM або інструментів аналітики, покладаючись на ручне оброблення даних. Це обмежує можливість оперативного контролю витрат, управління запасами та взаємодії з клієнтами [8]. Відсутність кіберзахисту й цифрових політик безпеки підвищує ризики втрати даних і фінансових збитків.

Сукупно ці проблеми створюють ефект «системної перевантаженості»: малий бізнес вимушено концентрується на короткостроковому виживанні, втрачаючи інноваційну динаміку й стратегічну орієнтацію. У такому середовищі навіть незначні зовнішні коливання – зміна податкової ставки, колапс постачання, коливання курсу – здатні зруйнувати бізнес-модель, що свідчить про структурну вразливість сектора та потребу в глибокому інституційному оновленні.

Підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності потребує переходу від фрагментарних антикризових дій до системної політики підтримки, що базується на принципах гнучкості, цифрової інтегрованості та партнерської взаємодії. Передусім слід удосконалити механізми державної підтримки, змістивши акцент із прямого субсидіювання на створення стабільного інституційного середовища. Це означає спрощення податкових процедур, стабільність регуляторних норм і запровадження довгострокових програм розвитку МСП із прогнозованими умовами участі. Необхідним кроком є запровадження єдиного цифрового «вікна підприємця», яке об'єднуватиме реєстрацію бізнесу, доступ до грантів, звітність та консультаційні послуги. Така система мінімізує бюрократичні витрати, підвищує прозорість і зменшує ризик корупційних зловживань.

Важливим напрямом є розширення доступу до фінансування через диверсифікацію фінансових інструментів. Поряд із програмою «5–7–9 %» доцільно створити механізми довгострокового кредитування інноваційних і виробничих проєктів із частковим гарантуванням державою ризиків для банків. Доцільним є розвиток регіональних венчурних фондів та мережі мікрофінансових інституцій, орієнтованих на підтримку стартапів і підприємств із соціальною або екологічною місією. Активізація співпраці з міжнародними донорами, зокрема ЄБРР, МФК і Програмою розвитку ООН, має бути спрямована не лише на залучення грантів, а й на формування фінансової грамотності підприємців через консалтингові та освітні програми.

Цифровізація процесів є ключовою умовою стійкості бізнесу до зовнішніх шоків. Вона передбачає інтеграцію цифрових рішень у бухгалтерський облік, маркетинг, управління ланцюгами постачання, кадрову політику та клієнтські сервіси. Держава може підтримати цей процес через стимулюючі податкові пільги на придбання програмного забезпечення, створення регіональних центрів цифрової компетентності та розвиток платформ для навчання МСП у сфері кібербезпеки, електронної комерції та аналітики даних. Особливої уваги потребує розвиток відкритих державних API-сервісів, що дозволять малим підприємствам підключатися до державних баз даних і системи «Дія.Бізнес» для автоматизації звітності, моніторингу та взаємодії з контролюючими органами.

Розбудова партнерських мереж виступає ефективним інструментом колективної адаптації до невизначеності. Малі підприємства можуть об'єднуватися у кластери, галузеві асоціації чи екосистеми співпраці з великим бізнесом, університетами та органами місцевого самоврядування. Такі мережі забезпечують обмін знаннями, зниження витрат на спільні закупівлі, спрощення доступу до нових ринків і підвищення інноваційної спроможності. Розвиток регіональних бізнес-інкубаторів і акселераційних програм сприятиме не лише появі нових підприємств, а й трансформації існуючих у гнучкі, цифрово орієнтовані структури.

У стратегічній перспективі адаптивність малого бізнесу визначатиметься здатністю держави та приватного сектору створити умови для швидкої реакції на зміни. Це передбачає поєднання трьох складових: стабільної нормативної бази, доступних фінансових інструментів і високого рівня цифрової компетентності. Реалізація таких підходів дозволить перетворити невизначеність із чинника ризику на джерело розвитку, де швидкість навчання, гнучкість процесів і партнерська взаємодія стають основою конкурентної переваги українського малого бізнесу.

Для систематизації заходів і визначення пріоритетів державної політики доцільно виділити узагальнену схему підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності, яка інтегрує інституційні, фінансові, цифрові та соціальні складові процесу трансформації (рис. 1).



Рис. 1. Покрокова схема підвищення адаптивності малого бізнесу до умов невизначеності
Джерело: власна розробка автора.

Перший етап – нормативна стабілізація – формує основу передбачуваності середовища функціонування малого бізнесу. Йдеться про скорочення кількості звітних і дозвільних процедур, кодифікацію регуляторної бази та забезпечення узгодженості між державними й місцевими актами. Очікуваний результат – зниження адміністративних бар'єрів і витрат на дотримання регуляторних вимог, що підвищить рівень легалізації підприємницької діяльності.

Другий етап – інституційна цифровізація – передбачає створення єдиного цифрового «вікна підприємця» для об'єднання всіх державних сервісів, включно з реєстрацією, оподаткуванням, звітністю, отриманням грантів і консалтингом. Інтеграція таких сервісів із платформами на кшталт «Дія.Бізнес» та системою відкритих API забезпечить прозорість операцій і скоротить часові витрати бізнесу. Очікуваний ефект – підвищення ефективності державного управління, зменшення корупційних ризиків та прискорення комунікації між підприємцями і владою.

Третій етап – фінансова диверсифікація – має на меті зменшити залежність бізнесу від традиційного банківського кредитування. Його зміст полягає у розвитку механізмів часткового державного гарантування ризиків, венчурних і мікрофінансових фондів, а також краудфандингових платформ для інноваційних МСП. Важливим напрямом є створення регіональних програм підтримки з можливістю ко-фінансування за участі міжнародних партнерів (ЄБРР, OECD, UNDP). Очікуваний результат – розширення доступу до капіталу, збільшення частки інвестиційних і технологічних проєктів.

Четвертий етап – підвищення цифрової компетентності – спрямований на розвиток людського потенціалу малого бізнесу. Йдеться про створення мережі центрів цифрових навичок, навчальних курсів із кібербезпеки, електронної комерції, CRM-аналітики та управління даними. Очікується, що реалізація таких ініціатив дозволить підвищити ефективність використання технологій, знизити операційні ризики та забезпечити гнучкість бізнес-моделей.

П'ятий етап – партнерська інтеграція – завершує логіку системи, формуючи стійку бізнес-екосистему. Кластери, бізнес-асоціації та інкубатори виступають платформами для горизонтальної взаємодії між підприємцями, університетами, органами влади й інвесторами. Такий формат співпраці знижує транзакційні витрати, сприяє поширенню інновацій і формуванню спільних ланцюгів доданої вартості. Очікуваний ефект – підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, зростання рівня його інноваційності та інституційної стійкості.

Таким чином, запропонована схема відображає не лише напрямки адаптації малого бізнесу, а й їх послідовність, що забезпечує перехід від стабілізації регуляторного середовища до створення цілісної цифрово орієнтованої екосистеми сталого підприємництва. У результаті малий бізнес отримує здатність не просто реагувати на невизначеність, а й використовувати її як драйвер інноваційного розвитку та підвищення конкурентних переваг України у післявоєнній економіці.

6. Висновки

У результаті дослідження встановлено, що невизначеність є базовим чинником, який визначає динаміку розвитку малого бізнесу в Україні, трансформуючи як економічну

ефективність, так і управлінські підходи. Вона проявляється у скороченні горизонтів планування, підвищенні ризиків фінансування, зниженні інноваційної активності та посиленні залежності від зовнішніх шоків. З'ясовано, що ключовими обмеженнями для сталого функціонування малого бізнесу залишаються нестабільність ринкових умов, фрагментарність регуляторної політики, недостатня доступність кредитних і інвестиційних ресурсів, кадровий дефіцит та низький рівень цифрової інтеграції.

Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення адаптивності малого бізнесу через стабілізацію регуляторного середовища, розвиток фінансової інфраструктури, стимулювання цифровізації та формування партнерських мереж. Доцільним визначено створення єдиного електронного сервісу підтримки підприємництва, розширення механізмів довгострокового кредитування з державним гарантуванням ризиків, а також розвиток регіональних центрів цифрових компетентностей і кластерних форм співпраці.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні інтегральних показників адаптивності малого бізнесу, оцінці ефективності державних програм підтримки в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, а також у вивченні впливу цифрових екосистем і партнерських моделей на стійкість підприємництва в Україні.

References

1. Mykhailenko, D. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139> (in Ukrainian)
2. Vasiuta, V., Putria, A., & Pyvovarov, V. (2022). Stan rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [The state of small business development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(1)), 160–164. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-22) (in Ukrainian)
3. Zavhorodnii, K. V. (2023). Osoblyvosti formuvannia natsionalnoi ekonomichnoi aktyvnosti v umovakh nevyznachenosti [Features of national economic activity formation under uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (185), 37–42. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-7> (in Ukrainian)
4. Rulitska, K., & Yatsiv, S. (2020). Funktsionuvannia pidpriemstv v umovakh zahostrennia nevyznachenosti cherez pandemiiu [Operation of enterprises under conditions of increasing uncertainty due to the pandemic]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 13(3–4), 68–76. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2020.03-04.068> (in Ukrainian)
5. Sokolovska, I., & Syvak, O. (2023). Finansovi dzherela stiikosti ukrainskykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Financial sources of Ukrainian enterprises' stability under uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of KROK University*, 4(72), 39–46. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-39-46> (in Ukrainian)
6. Taran, O., & Pavliuk, Yu. (2025). Stratehichne planuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Strategic planning of enterprise competitiveness under uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (198), 123–129. <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129> (in Ukrainian)
7. Okhrimenko, I. V., Vdovenko, N. M., Ovcharenko, Ye. I., & Hnatenko, I. A. (2021). Innovatsii v systemi stratehichnoho upravlinnia bezpekoiu natsionalnoi ekonomiky v umovakh ryzykiv ta nevyznachenosti hlobalizatsii [Innovations in the strategic management of national economic security under globalization risks and uncertainty]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (8), 4–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.4> (in Ukrainian)
8. Koval, K., & Stechenko, O. (2024). Naukovo-praktychni pidkhody do klasyfikatsii biznes-protsesiv malykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh nevyznachenosti y ryzyku [Scientific and practical approaches to the classification of small business processes in conditions of uncertainty and risk]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(40), 100–110. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-100-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-100-110) (in Ukrainian)
9. Holovni, Y., Mykhailiv, H., Panasiuk, O., Saienko, V., & Vlasenko, T. (2024). Management as a factor of socio-economic development of small and medium-sized businesses of Ukraine in conditions of instability. *International Journal for Housing Science & Its Applications*, 45(3) 36–47. <https://doi.org/10.70517/ijhsa4534>
10. Dligach, A., & Stavytskyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

11. Smachylo, V. (2024). Impact of the war on entrepreneurship in Ukraine. *Studia i Analizy Nauk o Polityce*, (1), 9–28. <https://doi.org/10.31743/sanp.17250>
12. Storonyanska, I., Nowakowska, A., Benovska, L., & Dub, A. (2022). Imbalances and risks of the regional development of Ukraine's economy under conditions of instability. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(3), 81–97. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.330341>
13. Pimenowa, O., Pimenov, S., Fyliuk, H., Sitnicki, M. W., Kolosha, V., & Kurinskyi, D. (2023). Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*, 15(3), 2654. <https://doi.org/10.3390/su15032654>
14. European Business Association. (2025). *2 z 3 MSP planuiut rozshyrennia biznesu u 2025 rotsi* [2 of 3 SMEs plan business expansion in 2025]. <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/> (in Ukrainian)
15. National Bank of Ukraine. (2025). *Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy, serpen 2025 roku* [Monthly surveys of Ukrainian enterprises, August 2025]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opytuvannya-pidpriemstv-ukrayini-serpen-2025-roku> (in Ukrainian)
16. Ukrinform. (2025). *Za pershyi kvartal 2025 roku ukrainski porty obroblyly 23 mln ton vantazhiv* [Ukrainian ports handled 23 million tons of cargo in the first quarter of 2025]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3983038-ukrainski-porti-za-persij-kvartal-obrobili-23-miljoni-tonn-vantaziv.html> (in Ukrainian)
17. National Bank of Ukraine. (2025). *Biznes zberih pozytyvni otsinky dilovoi aktyvnosti* [Business maintained positive assessments of business activity]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4048079-biznes-zberig-pozitivni-ocinki-dilovoi-aktivnosti-nacbank.html> (in Ukrainian)
18. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2025). *New Monthly Enterprises Survey, Issue 34 (02.2025): Ukrainian Business in Wartime (Review)*. <https://www.slideshare.net/slideshow/new-monthly-enterprises-survey-issue-34-02-2025-ukrainian-business-in-wartime/279143469/>
19. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html
20. Centre for Economic Strategy (CES). (2024). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
21. GALE. (2025). *Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows*. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA848818231&sid=sitemap&v=2.1&it=r&p=EAIM&sw=w>
22. DataReportal. (2025). *Digital 2025: Ukraine*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Ukraine's Resilience as a Catalyst for the Decline of Russia's Geopolitical Influence and the Reorientation of Foreign Policy in the Post-Soviet Space

Andrii Buzarov  ¹ *

¹ Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine).
Doctoral Candidate, PhD in Philosophy.

* **Corresponding Author**, e-mail: buzarov.andrey@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.11)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of this study lies in the radical transformations of the geopolitical landscape of the post-Soviet space, triggered by the prolonged aggression of the Russian Federation against Ukraine. The war has served as a catalyst for the rethinking of foreign policy strategies by numerous former Soviet republics. Against the backdrop of Russia's weakening status as a geopolitical actor, countries in Central Asia, the South Caucasus, and the Eastern Partnership have increasingly pursued diversified foreign policy trajectories. The objective of this research is to identify and systematize key trends in the behavior of post-Soviet states in response to the shifting balance of power in the international system caused by Russia's war against Ukraine. The study employs comparative historical analysis, case study methodology, elements of geopolitical analysis, and inductive reasoning to derive general patterns from empirical observations. Findings indicate a growing tendency among post-Soviet countries to engage in foreign policy maneuvering and reduce their dependence on Russia. Armenia has initiated a strategic rapprochement with the United States, Azerbaijan has expelled Russian peacekeepers from Karabakh, and Kazakhstan has pursued a policy of balancing between Russia, China, and the West. Similar tendencies can be observed in Georgia, Moldova, Kyrgyzstan, and Uzbekistan. For its part, Russia has attempted to compensate for its declining influence through military presence, energy leverage, and control over domestic political elites in neighboring states — tools that are becoming increasingly ineffective. The decline in Russian influence creates favorable conditions for a new configuration of international relations in the region. The study demonstrates that the key factor driving changes in the geopolitical orientation of post-Soviet countries is not only pressure from the Euro-Atlantic community but also the enduring resilience and resistance of Ukraine. This motivates political elites across the region to seek alternative pathways in security, economics, and international cooperation. Future empirical research on individual countries is recommended to explore strategies for further reducing Russian influence and strengthening the sovereignty of post-Soviet states within the international system.

KEYWORDS

post-Soviet space, foreign policy, Euro-Atlantic community, geopolitical transformation, Central Asia, Eastern Partnership, war in Ukraine.



Стійкість України як каталізатор зменшення геополітичного впливу РФ та переорієнтації зовнішньої політики країн пострадянського простору

Андрій І. Бузаров ¹ *

¹ Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України (Україна).
Докторант, канд. філос. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: buzarov.andrey@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.11)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження обумовлена радикальними трансформаціями геополітичного ландшафту пострадянського простору, викликаними тривалою агресією Російської Федерації проти України. Війна стала каталізатором переосмислення зовнішньої політики для багатьох держав, що колись входили до складу СРСР. На тлі ослаблення Росії як геополітичного гравця активізувалися процеси диверсифікації зовнішньополітичного курсу у країнах Центральної Азії, Кавказу, а також серед учасників програми «Східне партнерство». Мета дослідження полягає у виявленні та систематизації основних тенденцій у поведінці пострадянських держав, зумовлених змінами у співвідношенні сил на міжнародній арені внаслідок війни Росії проти України. У дослідженні використано порівняльно-історичний метод, аналіз кейсів окремих держав, елементи геополітичного аналізу та індуктивного підходу для виведення загальних закономірностей на підставі емпіричних спостережень. Встановлено, що країни пострадянського простору демонструють дедалі більшу схильність до зовнішньополітичного маневрування та зниження рівня залежності від Росії. Зокрема, Вірменія започаткувала курс на стратегічне зближення з США, Азербайджан витіснив російських миротворців із Карабаху, а Казахстан проводить активну політику балансування між Росією, Китаєм і Заходом. Подібні процеси простежуються також у Грузії, Молдові, Киргизстані й Узбекистані. Росія, зі свого боку, прагне компенсувати втрачені позиції за рахунок військової присутності, енергетичної залежності країн та впливу на їхні політичні еліти, однак цей арсенал дедалі менше дає очікувані результати. Зниження впливу Росії створює сприятливі умови для формування нової конфігурації міжнародних відносин у регіоні. У дослідженні доведено, що ключову роль у зміні векторів геополітичного розвитку пострадянських держав відіграє не лише тиск з боку євроатлантичного співтовариства, а й послідовна стійкість та опір України. Це стимулює еліти інших держав до пошуку альтернатив у сфері безпеки, економіки та культурної співпраці. У перспективі доцільним є проведення подальших емпіричних досліджень конкретних країн з метою моделювання стратегій зменшення впливу Росії та зміцнення суб'єктності пострадянських держав у системі міжнародних відносин.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

пострадянський простір, зовнішня політика, євроатлантична спільнота, геополітична трансформація, Центральна Азія, Східне партнерство, війна в Україні.

1. Introduction

Russia's long-term adventurous and bloody war against Ukraine, which culminated in the full-scale invasion of 2022, has caused a radical transformation in the international arena. One of the key consequences of this aggression is the gradual curtailment of Russia's geopolitical influence, especially in the post-Soviet space, where the Russian Federation has traditionally acted as a dominant player.

Ukraine's national resilience and resistance, the process of forming a self-sufficient democratic state, unprecedented support from the Euro-Atlantic community, international solidarity, and the irreversibility of democratic transit have become key factors that have changed the regional and global balance of power. The Russian strategy of weakening or destroying Ukrainian statehood had the opposite effect: it strengthened Ukraine's international subjectivity and intensified its integration into the Euro-Atlantic space.

At the same time, there was a significant weakening of the influence of the Russian Federation on political processes in countries that, until recently, were considered by the Kremlin as zones of privileged interests. Despite the fact that the post-Soviet space is politically and historically heterogeneous, there is a clear trend towards a decrease in Russian influence in the key states of the former USSR. The scientific interest is also due to the lack of thorough research on the negative consequences of Russian aggression for the geostrategic position of the Russian Federation in the post-Soviet space compared to its status before 2014. This problem requires a systematic analysis in the context of the formation of a new security architecture in Europe and the post-Soviet region.

2. Literature Review

Certain aspects of strengthening Ukraine's role in the armed conflict, in particular in the context of rapprochement with Euro-Atlantic structures, the formation of national resilience, the growth of defense capabilities, and the development of self-sufficient military-industrial potential, have already become the subject of the author's research in several scientific publications [14; 16]. At the same time, certain conflicts in the post-Soviet space, which the Russian Federation actively uses in its own interests, in particular, the situation in Transnistria [12], Kazakhstan [13; 15], Tajikistan [11], as well as in the South Caucasus [16], including regarding the latest events in Georgia [69] — have already been analyzed by the author of this study within the framework of previous publications.

In the scientific and socio-political discourse, a special place is occupied by the works of such authors as Leonid Kuchma [46], Serhiy Plokhii [59], Yaroslav Hrytsak [38], Mykola Doroshko [25], Taras Kuzio [47], who carried out a thorough analysis of the war of the Russian Federation against Ukraine through the prism of historical continuity. Their research traces a consistent change in the tactics and strategies used by Russia in different historical periods to subjugate Ukraine — from overt military campaigns to political pressure, ideological control, the use of hybrid tools and subversive activities.

Special attention should be paid to the doctoral dissertations of Volodymyr Lipkan and Oleg Kondratenko, which are significant contribution to the formation of a modern scientific approach to the study of the geostrategy of both Ukraine and the Russian Federation. In his work, V. Lipkan carried out a thorough study of the conceptual dimension of Ukraine's geostrategy in the context of the transformation of the international order, proposing new terms, definitions, and models that allow a deeper understanding of the political foundations and tools for the implementation of the national geostrategy [48]. Instead, O. Kondratenko analyzed the theoretical and practical foundations of the geostrategy of the Russian Federation, in particular, its mechanisms of influence on the post-Soviet space and attempts to establish itself as a superpower by initiating conflicts and restraining integration processes on the eastern flank of Europe [43].

Among the latest research, it is worth noting the works of Oleksandr Alekseychenko [3] and Yulia Livinska [49], as well as Pavlo Lysianskyi and Vira Yastreboha [50] and Oleksandr Maiboroda [51], who carried out a comprehensive analysis of the geostrategic methods of influence of the Russian Federation in the post-Soviet space.

Despite the depth of the research and the interdisciplinary nature of the analysis of the geostrategic behavior of the Russian Federation — both in the broad historical context of its confrontation with Ukraine and in the context of a specific phase of the Russian-Ukrainian war — it is worth noting the presence of a scientific gap.

3. Problem Statement

To analyze the political and international processes related to the evolution of the geopolitical influence of the Russian Federation in the post-Soviet space in the context of its armed aggression against Ukraine. The objectives of the study are: firstly, to establish causal relationships between the actions of the Russian Federation against Ukraine and specific political events that indicate the weakening of its influence in certain regions of the post-Soviet space; secondly, the study of specific cases (historical, political, comparative) illustrating the reorientation of the countries of the former USSR to other areas of foreign policy cooperation.

4. Methods and Materials

The study employs a problem-chronological, historical, retrospective, and descriptive methodological framework to analyze the sequence of political events, the stages of formation and implementation of the Russian Federation's geostrategy, and the responses of post-Soviet states to these developments. The geopolitical analysis method facilitated an examination of the Russian Federation's behavior as a geostrategic actor within regional and global contexts, taking into account its aspirations to maintain influence over former Soviet republics and to compete with Euro-Atlantic structures in matters of security, politics, and ideology. The theoretical foundation of the research is grounded in the works of classical thinkers in geopolitics and strategic analysis, whose concepts have laid the groundwork for contemporary understandings of geostrategy. These include K. von Clausewitz, N. Machiavelli, A. Mahan, H. von Moltke, F. Ratzel, A. Toynbee, S. Huntington, K. Haushofer, R. Challen, O. Spengler, as well as later scholars such as G. Kennan, N. Spykman, and H. Mackinder. Their approaches — ranging from the concept of sea power to the analysis of "heartland" territories — provide a methodological framework for interpreting the contemporary decline of the Russian Federation's geostrategic influence as a natural process within an evolving security and civilizational environment.

5. Results and Discussion

The most recent military parade in Beijing, held on September 3, 2025, to commemorate the anniversary of the victory over Japan, astonished the global community with its scale and ostentatious display, surprising even many international experts. In this context, analysts from Chatham House note that China leveraged both the parade and the concurrent Shanghai Cooperation Organization summit to underscore its vision of a new world order and its role as a gravitational center for nations distancing themselves from Western structures [19]. For the Russian Federation, participation in the Beijing parade on September 3, 2025, primarily served as a political opportunity to strengthen not only bilateral relations with China — described by Putin as having reached an "unprecedentedly high level" — but also to intensify contacts with a broader range of countries in the Asia-Pacific region and the Eurasian direction. Particular attention was paid by the Russian side to demonstrating partnership with its allies in the war against Ukraine, notably North Korea, whose leader, Kim Jong Un, also arrived in Beijing ahead of the ceremonial events [35]. The alignment of Russia with China and North Korea, juxtaposed against the parallel deterioration of relations with most post-Soviet states, has emerged as one of the key geopolitical trends shaped by Putin's foreign policy. This policy markedly diverges from the course pursued by Russia during Boris Yeltsin's presidency, when Moscow's positions in the post-Soviet space remained relatively stable and robust, both in military-political and economic dimensions. However, under Putin's leadership, particularly following the onset of overt aggression against Ukraine in 2014 and throughout the Russo-Ukrainian war, a degradation of the Russian Federation's foreign policy has been observed, alongside an active reliance on illegitimate instruments to achieve its objectives [45], whether interpreted as manifestations of Rashism [62] or imperial revanche [73]. Recent trends indicate the collapse of Putin's revanchist policy in the post-Soviet space.

In light of the classification of post-Soviet states and their interactions with Ukraine's key partners within the Euro-Atlantic community, this study adopts a conditional division of countries (excluding the Russian Federation, the aggressor state, and the Baltic states, which are already integrated into the European Union and NATO) into two primary groups. The first comprises the Eastern Partnership countries, including Ukraine, Moldova, Georgia, Armenia, Azerbaijan, and Belarus. This format, initiated by the European Union, aims to foster political and economic convergence, strengthen institutional ties with the EU, and support democratic reforms. The second group consists of the so-called C5+1 format, encompassing five Central Asian states — Kazakhstan, Uzbekistan, Tajikistan, Kyrgyzstan, and

Turkmenistan — which collaborate with the United States on political dialogue, economic development, security, and sustainable regional growth. This approach enables a more precise understanding of the foreign policy orientations of post-Soviet states, accounting for diverse models of engagement with the West.

The rise of Putin's authoritarianism in Russia. In the 1990s and early 2000s, Russia was regarded by most regional countries as a key security and economic partner. The preservation of military-political and economic ties with the majority of post-Soviet states during Yeltsin's era can be seen as a manifestation of the Soviet Union's political legacy. The relatively peaceful dissolution of the USSR, which did not precipitate a large-scale armed conflict or a collapse of international security, has been evaluated in academic circles as a unique historical phenomenon. Notably, Professor Stephen Kotkin of Princeton University, in his work *Armageddon Averted: The Soviet Collapse, 1970–2000*, examines the USSR's disintegration as an event that could have culminated in a global-scale catastrophe but instead occurred “with surprising gentleness” [44]. It should be noted that in the early 2000s, the post-Soviet space remained marked by the dramatic aftermath of the USSR's collapse, with most former Soviet republics having experienced or recently concluded armed conflicts.

Conversely, Vladimir Putin's ascent to power in early 2000 compelled leading analytical centers and political elites of the Euro-Atlantic community to reassess their approaches to relations with the Russian Federation. For instance, as early as March 2000, Michael McFaul — a prominent American expert on the post-Soviet space — in an article in *The Washington Post* highlighted the early signs of authoritarian tendencies in Vladimir Putin's governance style. McFaul argued that Putin's initiatives did not yet signify the end of democracy, but their combination could recreate a system where a dominant “party of power” — the Kremlin — again plays a central role [52].

Michael McFaul proved prescient in his assessments: subsequent events only reinforced the trend toward intensified authoritarian governance in the Russian Federation. In one of his books, Mikhail Khodorkovsky compared Putin's Russia to a resurrected State Committee on the State of Emergency (GKChP), noting: “Literally two months after I, against my will, left Russia, the country changed. More precisely — it became again what it was before perestroika. As if the resurrected GKChP finally decided to play out an alternative historical scenario. The failed attempt to stifle the revolution in Ukraine, the subsequent annexation of Crimea, which in turn provoked the war in Donbas — these events turned everything in Russia upside down. In just a few months, Russia was politically thrown back decades” [42].

The onset of the Russian Federation's revanchist foreign policy in the post-Soviet space. It is worth emphasizing that Russia's political rollback to authoritarian practices was neither accidental nor spontaneous but resulted from a deliberate and consistent foreign policy strategy under Putin, originating with the so-called “Munich Speech” of 2007 [54] and gradually shaping a confrontational course toward the West and the Euro-Atlantic community. One must agree with the assessment of Ukrainian historian Pavlo Hai-Nyzhnyk, who contends that Putin's Munich Speech on February 10, 2007, was not merely a critique of the existing world order but a public challenge to the Western model of global governance. Putin's address at the security conference marked the beginning of a new phase of international confrontation, encompassing not only politico-diplomatic but also ideological, informational, and security dimensions [33; 34].

However, it is pertinent to recall that during the “late Yeltsin” period (1999) and the early stages of Putin's political career, Russia actively sought to maintain and enhance its geopolitical influence beyond its borders — particularly in the Balkans. A striking example was the Kosovo crisis of 1999, during which Russia executed the so-called “dash to Pristina,” attempting to leverage military demonstration, diplomatic pressure, and historical-cultural ties to preserve its influence in the Balkans. In English-language academic and journalistic discourse, this event is known as the *Incident at Pristina Airport*. Some Western experts suggest that the escalation could have provoked a serious international confrontation — potentially even a Third World War [36; 74]. Nevertheless, despite bold statements and displays of resolve, Russia faced significant pressure from the West and the international community. Ultimately, this military-political campaign concluded with the withdrawal of Russian troops from Kosovo in 2003.

It is noteworthy that Russia refrained from direct military intervention in Ukraine's internal political processes during and after the Orange Revolution of 2004. Analyzing the geopolitical implications of the “Orange Revolution,” Ukrainian scholar Felix Rudych in his work *The Geopolitical Dimension of the 2004 Presidential Elections: An Attempt at Political Analysis* [63] aptly observed that, although Russia did not resort to military force during the 2003–2004 events, it was precisely after these revolutionary changes that political relations between Russia and Ukraine began to deteriorate

gradually. Rudych emphasized that, aware of losing influence over the Baltic states, with American troops in Georgia and strained relations with it, and the expansion of American presence in several Central Asian countries, Moscow would strive not to lose its grip on Kyiv.

Between 2004 and 2005, the Russian Federation encountered a series of events in the post-Soviet space that were geopolitically undesirable. As noted by Western researchers, the “color revolutions” in Georgia (2003) and Kyrgyzstan (2005) — termed the “Rose Revolution” and “Tulip Revolution,” respectively — are considered a common phenomenon of regime change in the post-Soviet space, though each had unique characteristics. Contrary to the widespread belief in the decisive role of opposition unity, researchers emphasize that opposition forces in both countries lacked cohesion, with significant tactical disagreements among their leaders post-election. The popular thesis of a decisive Western influence on these events is also refuted. Overestimating the role of external actors hinders an understanding of the true dynamics of internal political processes that led to the ousting of Shevardnadze and Akaev [58].

Regarding Moldova, Moscow actively exploited the Transnistrian conflict, balancing between Chişinău and Tiraspol in settlement efforts. A vivid expression of this scenario was the so-called “Kozak Memorandum” (2003), drafted under Russian initiative, which proposed an asymmetric federation, autonomous status for Transnistria, and Russian military presence in the region during a transitional period — combined with a “5+2” negotiation format. Western experts criticized this memorandum as an attempt by Russia to “hold Moldova hostage to its interests” and an unacceptable concession that threatened Moldova’s sovereignty and constitutional foundations [71]. Paralleling the use of the Transnistrian conflict as a geostrategic tool, Moldova’s economic weakness, corruption, and multiparty political crisis deepened internal divisions against the then pro-Russian government. In 2009, significant mass protests erupted in Chişinău against the pro-Russian communist government of Vladimir Voronin, with the opposition accusing it of electoral fraud and seeking to oust it from power. Although no radical change of government occurred, these events served as a signal to both the West and Moscow of serious polarization within Moldovan society, including regarding the country’s external course [55; 72].

Subsequent years revealed the formation of a new Russian geostrategy, which gradually transformed into an overtly revanchist foreign policy. Accordingly, in 2007, the Munich Security Conference platform was utilized to proclaim Russia’s conceptual claims to a new world order. The following year, at the Bucharest NATO Summit of 2008, the Western community declared that Ukraine and Georgia “will become NATO members,” though no specific Membership Action Plan (MAP) was provided [56]. This signal was interpreted by the Kremlin as a sign of Western weakness and indecision, likely reinforcing Russia’s confidence in the possibility of military intervention in the region. In August 2008, the Russo-Georgian war became an open military conflict, definitively demonstrating Russia’s intentions to restore influence in the post-Soviet space. The conflict resulted in the so-called “Sarkozy Plan” [65] — an agreement on ceasefire and troop withdrawal that de facto entrenched new spheres of Russian control over Georgian territory and the broader South Caucasus.

As noted by experts from the Atlantic Council, the international response to Russia’s military campaign against Georgia in August 2008 was remarkably restrained: Moscow faced no significant negative consequences. On the contrary, EU leaders initiated the ceasefire, effectively serving Russian interests, and shortly thereafter, the new U.S. administration under Barack Obama called for a “Reset” in relations with the Kremlin [24]. Moreover, influenced by Russia’s aggressive actions against Georgia in 2008, the European Union adopted a political decision to establish a unique cooperation format with those former Soviet states aspiring to align with the European community. In this context, the Eastern Partnership was launched in Prague in 2009 — a political initiative institutionalizing interaction between the EU and six countries: Ukraine, Moldova, Georgia, Azerbaijan, Armenia, and Belarus [27].

As experts noted, the aforementioned “Reset” policy failed for several reasons: 1) Divergence of national interests: U.S. expectations of cooperation did not account for the strategically divergent interests of Moscow and Washington; 2) Influence of third actors: Partnerships with other states (notably China and regional actors) complicated bilateral relations; 3) Domestic factors: The implementation of the Reset was undermined by internal risks in both the U.S. and Russia [23]. Paralleling the deterioration of relations with the U.S. and the European community, Russia began actively aligning with China. This process accelerated significantly after Xi Jinping’s rise to power in Beijing in 2012. In a metaphorical sense, this foreign policy course was termed a “pivot to the East” by Daniel Yergin, who stated: “The numbers vividly illustrate the ‘pivot to the East.’ They confirm the construction of the ESPO (Eastern Siberia–Pacific Ocean) oil pipeline, stretching 2,800 miles and costing \$25 billion. In 2018, Russia supplied 1.85 million barrels of oil to Asia, two-thirds of which went to China.

In 2005, only 5% of Russia's oil exports went to China. Today, this figure is nearly 30%, with Russia overtaking Saudi Arabia as China's largest oil supplier. The financial backbone of this trade is secured by an \$80 billion prepayment that China will make to Rosneft for oil supplies over the next 25 years" [76].

The onset of Russian aggression against Ukraine in 2014 and its impact on the foreign policy of post-Soviet states. In 2014, Russia initiated a military operation in Crimea and Donbas, marking the beginning of a new phase of open confrontation with the West and neighboring states in the post-Soviet space. An innovative yet bloody approach in Russia's foreign policy within its revanchist endeavors was the adoption of the so-called "Gerasimov Doctrine." Analyzing this doctrine, renowned scholar Volodymyr Horbulin noted that Russia's vision of hybrid warfare evolved in early 2013, when Chief of the General Staff of the Russian Armed Forces Valery Gerasimov outlined a concept shifting the focus of confrontation methods toward extensive use of political, economic, informational, humanitarian, and other non-military instruments. Horbulin also highlights Russia's adaptive use of combat elements, combined with innovative approaches to informational influence, cyberwarfare, and asymmetric actions, resulting in a distinct type of conflict — hybrid warfare — where the center of gravity shifts toward the information sphere, with military operations reinforcing achieved effects [37].

Despite serious internal challenges, Ukraine's resilience in 2014–2015 convinced leading Western states — primarily the U.S., the UK, Canada, and the EU — of the need to support Ukraine and impose stringent sanctions against Russia. It is worth agreeing with Western experts' view that the use of such influence tools as sanctions, combined with diplomacy, enabled the West to assist Ukraine in countering Russian aggression and sent a clear signal to Moscow that support for fundamental international norms, such as territorial integrity and sovereignty, remains a priority [66].

These circumstances compelled the Kremlin to reorient toward other geopolitical directions, notably the Middle East. Accordingly, in late 2015, Russia launched an open military operation in Syria to support the regime of Bashar al-Assad. Meanwhile, Russia's policy in the post-Soviet space became increasingly contradictory in subsequent years, with the war against Ukraine reshaping the geopolitical orientations of Moscow's traditional allies, prompting several countries to reassess or adjust their foreign policy courses.

For instance, as early as 2014, Kazakh analysts noted the growing influence of China in Central Asia, increasingly displacing Russia from its traditional positions. An intriguing aspect of Western expert literature lies in the significant divergence in assessments of Russia's and China's influence in the region. American analyst Stephen Blank argued that due to its weak position and foreign policy missteps, Russia would continue to lose influence, particularly to China's benefit [1, p. 269]. The foundation of Kazakhstan's intensified economic orientation toward China in the 2010s rested primarily on economic factors. In a speech on November 30, 2015, Nursultan Nazarbayev emphasized: "We live in a new global reality. The world is changing rapidly. This new Address to the Nation of Kazakhstan aims to prevent a production decline, adapt to the new challenges of the global world, where economic growth is the primary condition for overcoming the crisis" [57]. This forecast was subsequently validated. Amid the trade confrontation between the U.S. and China, which intensified in 2018, Kazakhstan increasingly felt China's economic influence [6].

Similar foreign policy steps were taken by other Central Asian countries. For example, under President Shavkat Mirziyoyev, who succeeded Islam Karimov in 2016, Uzbekistan adopted a clear course toward political and economic liberalization, dubbed the "New Uzbekistan" [53]. Within this strategy, the country began actively pursuing regional integration in Central Asia, strengthening cultural, economic, and security ties with Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Turkmenistan. Additionally, Uzbek leadership at all levels declared an enhancement of strategic partnership with China. It should be noted, however, that even during Islam Karimov's tenure, numerous disagreements arose between Uzbekistan and the Collective Security Treaty Organization (CSTO), led by Moscow. Tashkent repeatedly expressed concerns about the effectiveness and actual capacity of the CSTO to ensure regional stability. In 2012, Uzbekistan officially suspended its CSTO membership, citing a desire to avoid excessive Russian influence on its security policy [21].

In this context, it is also important to mention Tajikistan, where, as in Kazakhstan and Uzbekistan, economic motives play a decisive role in alignment with China. Specifically, trade turnover between the Republic of Tajikistan and China grew to approximately \$30 million, with Tajikistan emerging as a notable partner among China's trading counterparts by 2011. The country implements around 50 joint projects across various economic sectors with China's involvement; the geography and nomenclature of goods imported from China expand annually, alongside growing investments and credit programs aimed at infrastructure and project development with China [77]. Furthermore, Kazakhstan, Uzbekistan,

and Tajikistan are active participants in China's Belt and Road Initiative, serving as a tool for economic integration and the transportation of resources, investments, and technologies in the region [75].

Distinct from the aforementioned countries were Turkmenistan and Kyrgyzstan. Turkmenistan, whose status of permanent neutrality was recognized by the United Nations in the mid-1990s [70] and which, under both Saparmurat Niyazov and Gurbanguly Berdimuhamedov, consistently adhered to a policy of non-interference, sought to avoid joining any military-political alliances or foreign policy formats. As for Kyrgyzstan, a country within the CSTO and traditionally under significant Russian influence, it has experienced three revolutions accompanied by complete changes in political leadership over the years and generally pursued a cautious foreign policy. Nevertheless, despite such caution, both states joined the C5+1 engagement format with the U.S. in 2015 [68], formalized by the Samarkand Declaration, marking an unprecedented step toward high-level politico-diplomatic dialogue. This may indicate the Central Asian republics' desire to diversify their foreign policy amid Russia's growing aggressiveness.

Generalizing the regionalization processes in Central Asia, linked to deepened cooperation among the five republics by late 2018 and following the onset of Russian aggression against Ukraine, Western analysts emphasized that successful implementation of this process requires full participation of less influential states — Kyrgyzstan, Tajikistan, and Turkmenistan, particularly considering the latter's historically cautious and neutral stance, distancing itself from regional blocs. At the same time, successful regionalization in the region is feasible only under conditions of constructive partnership between Kazakhstan and Uzbekistan, regarded as the cornerstones of Central Asian cooperation [40].

However, subsequent political events temporarily reinforced the dependence of certain Central Asian countries on Moscow. For instance, after Nursultan Nazarbayev's resignation as president of Kazakhstan and the transition of power to Kassym-Jomart Tokayev, the country embarked on a course of accelerated liberalization of certain processes. Yet, the events of January 2022, marked by attempted state coups, compelled President Tokayev to seek Putin's assistance to stabilize the situation. In response, a decision was made to deploy CSTO forces to Kazakhstan, including, likely, Russian troops, some of whom may have subsequently participated in the armed aggression against Ukraine [64].

Meanwhile, in Belarus in 2020, during unprecedented protests against the Lukashenko regime, Vladimir Putin's political statement in August of that year about creating a reserve of law enforcement officers [67] to potentially support Lukashenko significantly influenced the course of events. This decision, to some extent, rescued the regime from serious destabilization and a potential change of power. It cannot be ruled out that, as in Kazakhstan in January 2022, this statement increased the personal dependence of the leadership on Russia.

At this juncture, it is also worth noting the South Caucasus, where Azerbaijan's Operation in the fall of 2020, supported by Turkey, posed a significant challenge to Russia. Through military actions, Azerbaijan regained control over most territories of Nagorno-Karabakh, which had remained under Armenian control for decades. On November 10, 2020, a trilateral agreement was signed between Armenia, Azerbaijan, and Russia under Moscow's mediation [20], resulting in a temporary cessation of hostilities. Under the agreement, Russia deployed approximately two thousand peacekeepers to Nagorno-Karabakh to "stabilize the situation," effectively ensuring the preservation of its influence in the region.

However, prior to these military events, Azerbaijan had already undergone a significant foreign policy reorientation toward Turkey — a NATO member. It should be added that relations between Azerbaijan and Turkey have steadily strengthened over recent years, particularly in the realms of security and defense cooperation. Following Azerbaijan's successful actions in the fall of 2020 to restore its territorial integrity in Nagorno-Karabakh, these relations reached a new level of strategic partnership. Effectively, Turkey became Azerbaijan's primary ally and guarantor of security in the region, significantly bolstering Baku's position in the South Caucasus [7].

At the same time, the political leadership of Armenia, particularly Prime Minister Nikol Pashinyan, repeatedly expressed public criticism toward Moscow and the CSTO throughout 2021 for their passivity and non-intervention in the conflict. This situation highlighted growing tensions in relations between Russia and its formal allies, as well as a gradual erosion of trust toward Moscow from official Yerevan [17].

The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in February 2022 and its impact on the foreign policy of post-Soviet states. The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation and the failure of its rapid military campaign radically altered not only the strategic situation in the region but also resulted in significant losses and damages for Russia itself. Particularly notable were the losses in the naval sphere. According to analysts, the Russian Black Sea Fleet experienced a substantial

reduction in combat potential: the destruction of the flagship *Moskva*, numerous attacks by unmanned systems, and the continuous redeployment of ships from Sevastopol indicate a loss of control over the Black Sea waters and a decline in force projection. For instance, as of June 8, 2024, the Ukrainian Armed Forces conducted at least 42 effective strikes on Russian military vessels in the Azov-Black Sea region — both in ports and open waters — using missiles, small surface unmanned vehicles, and unmanned aerial vehicles. Total losses as of June 8, 2024: Destroyed (excluding those damaged and deemed unrepairable): 22 ships and boats; Damaged (including those unrepairable): 20 ships and boats [8].

Overall military losses of the Russian armed forces have also been significant. Analysts note that throughout 2024, the Russian Federation lost approximately 1,400 main battle tanks (MBTs) and over 3,700 infantry fighting vehicles (IFVs) and armored personnel carriers (APCs). Since the beginning of the full-scale invasion, losses in this category of equipment total approximately 14,000 units. Despite these catastrophic figures, the Russian army partially compensates for losses by repairing and modernizing outdated Soviet-era equipment from long-term storage depots. In 2024 alone, over 1,500 MBTs and approximately 2,800 IFVs and APCs were restored or manufactured. However, a significant portion of equipment from storage is in poor condition, complicating its effective use and preventing full compensation for losses. Regarding human losses, as of early January 2025, the International Institute for Strategic Studies (IISS) estimates that at least 172,000 Russian servicemen have been killed, with 611,000 wounded, of which at least 376,000 sustained severe injuries leading to disability. Approximately 235,000 represent wounded who may return to service. Russia's total mobilization resource, including forced mobilization in occupied Donbas, the 2022 mobilization campaign, and recruitment from the penitentiary system, amounts to around 976,000 individuals. Estimates suggest that by the end of 2024, approximately 617,000 personnel were deployed at or near the front, including those recovering from wounds and undergoing training [39].

Sanctions imposed by Euro-Atlantic community countries have also inflicted significant damage on Russia's economy. According to recent studies, restrictions on the export of high technologies, financial sanctions, capital flight, and the loss of Western markets have caused structural degradation of the Russian economy and a reduction in its long-term development prospects. Economic indicators reflect a phenomenon termed "military Keynesianism" in Western economic literature — namely, the artificial stimulation of the economy through state expenditures, particularly in the military sector. Russia has effectively redirected a significant portion of its budget to the defense industry, social transfers, and support for consumer demand, relying on surplus revenues from energy resources, mobilization of reserves, and increased fiscal spending. Real income growth of 8.7% in 2024 and 7.3% in 2023 represents anomalously high figures, especially under conditions of high inflation, sanctions, and limited access to technology. However, this dynamic is not sustainable: it is sustained solely by state financing, which cannot replace a normal investment climate, labor productivity growth, or integration into global markets in the long term. The anticipated decline in real wage growth rates in 2025–2027 — from 7% to 4.1% — indicates the exhaustion of fiscal effects and increasing structural pressure on the economy. In other words, Russia has temporarily "purchased" the loyalty of parts of its population and business community at the expense of future economic opportunities [28].

In addition to material losses, the Russian Federation has suffered significant geopolitical and reputational damage. According to analytical findings from the Carnegie Endowment for International Peace, prolonged international isolation has forced Moscow to orient itself toward partnerships primarily with authoritarian regimes — such as China, Iran, North Korea, and Belarus [18]. This reorientation toward a limited circle of politically incompatible states with Western democracy not only reduces Russia's political maneuverability but also deepens its strategic vulnerability. In the long term, this suggests the gradual marginalization of the Russian Federation within a global system of international relations increasingly shaped by democratic alliances and value-oriented coalitions.

The progressive weakening of the Russian Federation, which gained particular momentum following the full-scale invasion of Ukraine, has created a broad field for foreign policy maneuvering for states in the post-Soviet space. A notable marker of the growing foreign policy agency of Central Asian countries was the public statement by Tajikistan's President Emomali Rahmon, delivered during the CIS summit in Astana in October 2022. In his speech, Rahmon openly criticized Russian President Vladimir Putin regarding Moscow's treatment of Central Asian countries. Specifically, he emphasized the unacceptability of a patronizing and inattentive approach to partnerships with regional republics, which, he argued, resembles the Soviet model of center and periphery [60]. Given Moscow's previous engagement with post-Soviet states, this statement is unprecedented. For the first time, a Central Asian head of state openly and directly addressed criticism to Russian leadership, which can be interpreted as a symptom of growing reorientation of foreign policy priorities in the region.

Particular attention deserves the strategic communication between Kazakhstan and China, which gained significant depth following the onset of the full-scale war in Ukraine. During an official visit by Chinese President Xi Jinping to Kazakhstan in September 2022, he made a symbolic statement emphasizing respect for Kazakhstan's sovereignty and territorial integrity [2]. Although no direct security guarantees were formally offered, this signal was perceived as confirmation of China's readiness to act as a political guarantor of foreign policy support for Kazakhstan in the event of regional escalation.

Furthermore, there is accelerated alignment of Central Asian countries with key actors of the Euro-Atlantic community. For instance, the strengthening of ties between Turkey and Central Asian states increasingly occurs within the cultural-political concept of the "Turkic World," implemented notably through the Organization of Turkic States. The introduction of the strategic vision "Turkic World Vision 2040" reflects a desire to institutionalize interstate interaction based on shared historical and linguistic-cultural heritage [41]. Additionally, the European Union officially proclaimed the beginning of a "new era" in relations with Central Asian countries, symbolizing and practically demonstrating Brussels' growing interest in the region. During the Samarkand Summit on April 4, 2025, the EU announced its intention to invest €12 billion in development projects focusing on infrastructure, green energy, digitalization, and human capital in the region's five states. This step is not only part of the broader "Global Gateway" strategy but also a response to the transformation of the geopolitical balance in Eurasia, particularly amid Russia's weakening position [22].

Overall, it is worth agreeing with the conclusions of several Ukrainian experts who thoroughly analyzed regional shifts in Central Asia post-2022, noting that despite increased engagement with BRICS and the aspirations of some regional states to join this bloc, the political elites of Central Asian countries demonstrate a consistent policy of diversifying their foreign policy course. This is manifested in the growing significance of "CA + 1" cooperation formats, particularly with the European Union, Turkey, China, Japan, and the United States, as well as in maintaining a multi-vector approach to strategic security, energy, and infrastructure. Amid Russia's declining influence and intensifying geopolitical competition, Central Asian countries seek to avoid unilateral dependence, balancing among various international actors and gradually strengthening their own agency. This trend — toward foreign policy maneuvering and risk reduction through multilateral diplomacy — has become a defining characteristic of regional transformation in recent years [29; 30].

Moreover, the geopolitical dynamics in the South Caucasus also exhibit noticeable changes, reinforcing the general trend of declining Russian influence and increasing foreign policy independence of regional states. For instance, in 2023, Azerbaijan fully regained control over Karabakh, leading to the withdrawal of Russian peacekeepers from the region, confirming the completion of their mission in light of shifting power balances and local conditions [5]. Parallely, Armenia suspended its participation in the Collective Security Treaty Organization (CSTO), effectively "freezing" its membership, with growing discussions about a potential future exit due to dissatisfaction with the CSTO's ability to guarantee its security amid Azerbaijani offensives [61]. Meanwhile, the United States intensified its diplomatic influence: during Biden's presidency, the official recognition of the Armenian Genocide underscored historical justice and support for the memory of its victims [9]. Under Trump's administration, another initiative emerged — support for a transport corridor project through Armenian territory, connecting Azerbaijan with the Nakhchivan enclave, which holds significant symbolic and practical importance in the context of regional cooperation and the role of external actors in the South Caucasus [26].

Parallely, diplomatic scandals periodically flared between Baku and Moscow, linked to incidents of persecution of the Azerbaijani diaspora, including arrests, deportations, and deaths of diaspora members during raids in the Sverdlovsk region, prompting a sharp reaction from Azerbaijan and straining relations between the countries [32].

Lastly, in analyzing the situation, it is worth mentioning Georgia and Moldova. These countries, alongside Ukraine, have taken the most significant steps toward geopolitical integration with the Euro-Atlantic community. In the case of Georgia and Moldova, it is appropriate to agree with Ukrainian analysts who have repeatedly emphasized the special significance of these countries within the broader context of Euro-Atlantic integration. Starting in 2022, Ukraine, Georgia, and Moldova coordinated their applications for European Union membership, effectively declaring a joint foreign policy course to distance themselves from Russia's sphere of influence. However, unlike Moldova and Ukraine, Georgia adopted a cautious stance of "strategic silence," seeking to maintain a pragmatic balance in relations with Russia — particularly by refraining from joining sanctions against the RF, despite providing humanitarian support to Ukraine in the war's early months. Granting Georgia candidate status for EU membership on November 8, 2023, was seen as a certain advance by Brussels in recognition of its pro-

European rhetoric, notably from former President Salome Zourabichvili. However, events in 2024 — parliamentary elections, allegations of fraud, mass protests, and the victory of the Georgian Dream party — ultimately revealed a split within Georgia's political class regarding its European course. This led to a decision by EU leaders to suspend Georgia's accession process, announced on June 27, 2024, in Brussels. Consequently, Georgia's foreign policy underwent significant adjustment, shifting toward Russia, which demonstrated its ability to maintain influence over parts of Georgian elites through tools such as economic pressure, political corruption, informational operations, and security blackmail. The temporary success of the Kremlin in restraining Georgia's Euro-integration, as highlighted by Ukrainian researchers, is largely attributable to the sluggish response of the Western community and a strategy of "appeasing" Russia, which traditionally results in negative consequences for small post-Soviet states [4].

Regarding Moldova, as noted by analysts from the German Marshall Fund, following the onset of Russia's full-scale aggression against Ukraine, Moldova strengthened its resolve to "break away from the Russian orbit" and solidify a pro-Western course. Moldovan authorities emphasize that the country has consciously chosen the path of European integration despite hybrid threats and political pressure from Moscow. The Fund's report highlights that "Moldova is increasingly distancing itself from the Kremlin's influence, previously considered stable and systemic," while deepening cooperation with the EU and Western partners, particularly in security, energy, and informational resilience [31].

6. Conclusions

The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation and the failure of its initial plan for rapid occupation, notably the unsuccessful attempt at a "blitzkrieg," significantly transformed the foreign policy orientations of most post-Soviet states. Except for the Republic of Belarus, which has effectively become Russia's ally, no other country in the region supported Moscow's military actions against Ukraine. Moreover, all other post-Soviet states, despite varying degrees of dependence on the RF, publicly endorsed Ukraine's territorial integrity within its internationally recognized borders. In this context, the Republic of Belarus, under the authoritarian regime of Alexander Lukashenko, which serves as Moscow's leading partner, stands as the sole post-Soviet state effectively participating in the aggression against Ukraine. It should be noted, however, that none of the states within the "Central Asia 5 + 1" format, nor any of the countries historically involved in the Eastern Partnership program, have joined the sanction policies of leading Euro-Atlantic community states against the Russian Federation. This fact reflects the cautious or neutral stance of these countries toward the military conflict, as well as their desire to maintain a balance in relations with both Russia and Western actors within the international system. Nevertheless, subsequent political events and processes indicate that this balance is shifting to the detriment of the RF.

The aforementioned analysis suggests that, against the historical context and political dynamics of Russia's multi-year war against Ukraine, Moscow's influence in the post-Soviet space is undergoing significant weakening. This has increasingly emboldened the leaders of countries in the South Caucasus, Eastern Partnership states, and Central Asia to capitalize on the opportunity. Each of these nations, drawing on its national interests, strategic position, and domestic political situation, is formulating autonomous geopolitical strategies: some are intensifying relations with China, others with the European Union, the United States, or Turkey. However, the very fact of multi-vectorality and diversification of foreign policy reflects an unwillingness to deepen cooperation with Russia in areas where alternatives exist.

Sociocultural or value-based commonality with Russia is currently minimal or absent. The preservation of cooperation with it within Central Asia or Eastern Partnership countries is predominantly based on coercive factors — energy dependence, political pressure, or economic co-optation. Moscow's primary instruments of influence remain military presence (in Belarus, South Ossetia, Abkhazia, Transnistria, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Armenia), energy blackmail, and interference in internal politics through maintaining influence over parts of political and economic elites.

Nevertheless, the growing activity of the Euro-Atlantic community, Ukraine's resilience amid the full-scale war, and the strengthening of regional multi-vector discourse contribute to a reevaluation of the foreign policy orientations of post-Soviet states. Russia's weakening due to its own aggression, ongoing since 2014, has become a powerful motivational factor for regional elites to seek alternatives in security, energy, and economic integration.

If these processes are correlated with the key tenets of Russia's strategy of geopolitical revanche, actively promoted by the RF leadership since 2008 (beginning with the aggression against Georgia), the

analysis reveals that Russia not only failed to strengthen its position but also suffered a significant loss of geopolitical influence. For example, pressure on Armenia and attempts to control Azerbaijan did not yield the desired results. Baku relies on a strategic partnership with Turkey, while Armenia has initiated active dialogue with the United States. At the same time, it must be acknowledged that Russia retains considerable military-political and energy potential, particularly in Belarus and states where its military presence serves as a de facto control mechanism.

In view of the above, a promising direction for future scholarly research lies in the systematic study of specific case studies — such as Moldova, Georgia, Kazakhstan, or Armenia — in the context of identifying mechanisms to reduce Russian influence, diversify foreign policy, ensure energy security, and foster more resilient international connections. Such analysis could form the basis for practical recommendations to support the policy of European integration and the resilience of post-Soviet states against the challenges posed by Russian revanche.

References

1. Aitzhanova, A. (Ed.). (2014). *Kazakhstan 2050: Toward a modern society for all* (1st ed.). Oxford University Press. <https://www.emergingmarketsforum.org/wp-content/uploads/2013/09/Kaz-2050-Overview-Sept-17.pdf>
2. Akorda.kz. (2022, September). *Prezident Kasym-Zhomart Tokayev provel vstrechu s Predsedatelem KNR Si Tszin'pinom* [President Kassym-Jomart Tokayev held a meeting with the Chairman of the PRC Xi Jinping]. <https://www.akorda.kz/ru/prezident-kasym-zhomart-tokaev-provel-vstrechu-s-predsedatelem-knr-si-czinpinom-1482656>
3. Alekseichenko, O. (2024). Viiny RF v Hruzii ta Ukraini ta yikh naslidky dlia mizhnarodnoi spilnoty [The Russian wars in Georgia and Ukraine and their consequences for the international community]. *Newsletter of Precarpathian University. Politology*, (18), 44–52. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-18-4>
4. Alekseychenko, O. (2025). Chy mozhlyvyy heopolitychnyy revansh Rosiyi na Pivdenomu Kavkazi: Keys Hruziyi [Is Russia's geopolitical revenge possible in the South Caucasus: The case of Georgia]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. International Relations*, 1(60), 80–84. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2025/1-60/80-84>
5. AP News. (2024, January 15). *Russia begins withdrawing peacekeeping forces from Karabakh, now under full Azerbaijan control*. <https://apnews.com/article/russia-azerbaijan-withdrawal-f60ed4e9ca5e78c071b77a2fa57cd765>
6. Astana Economic Forum. (2019). *Kazakhstan and the global world: Challenges and opportunities*. Nur-Sultan.
7. Baku Dialogues Journal. (2025, January 10). *Special, exceptional, and privileged: Azerbaijani–Turkish relations*. <https://bakudialogues.idd.az/articles/special-exceptional-and-privileged-12-12-2020>
8. BlackSeaNews. (2024, June 8). *The Black Sea report (Part 1 NEW): Losses of the Russian Navy in the Black Sea in 2022–2024. Updated database – Black Sea Institute*. <https://blacksealaw.org/the-black-sea-report-part-1-new-losses-of-the-russian-navy-in-the-black-sea-in-2022-2024-updated-database/>
9. Borger, J. (2021, April 24). Biden becomes first US president to recognise Armenian genocide. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2021/apr/24/joe-biden-armenian-genocide-recognition>
10. Buzarov, A. (2016, April 2). Kavkazkyi vuzol: Yakymy budut naslidky konfliktu v Nahirnomu Karabasi [The Caucasian knot: What will be the consequences of the conflict in Nagorno-Karabakh]. *RBK-Ukraina*. <https://daily.rbc.ua/ukr/show/kavkazskiy-uzel-kakimi-budut-posledstviya-1459761485.html>
11. Buzarov, A. (2019a, May 15). “Rossiia deistvuet pokhozhe”: Mezhdunarodnik sravnil “DNR” i Pridnestrove [“Russia acts similarly”: An international expert compared “DNR” and Transnistria]. *oboz.ua*. <https://news.obozrevatel.com/abroad/rossiya-deistvuet-pohozhe-mezhdunarodnik-sravnil-dnr-i-pridnestrove.htm>
12. Buzarov, A. (2019b, June 10). *Posol Ukrainy v Tadzhikestane Vasyl Servatiuk dav interview ukrainskomu zhurnalistu Andriiu Buzarovu* [Ambassador of Ukraine to Tajikistan Vasyl Servatiuk gave an interview to Ukrainian journalist Andrii Buzarov]. <https://tajikistan.mfa.gov.ua/ru/news/6994-posol-ukrajini-v-respublici-tadzhikestan-vasily-servatyuk-dav-intervju-ukrajinsykomu-zhurnalistovi-andriju-buzarovu>
13. Buzarov, A. (2022, March 12). Ukrainskyi politoloh pro viinu z Rossiieiu: Kazakhstan diie pravylno [Ukrainian political scientist on the war with Russia: Kazakhstan is acting correctly]. *nur.kz*. <https://www.nur.kz/politics/kazakhstan/1959503-ukrainskiy-politolog-o-voyne-s-rossiyey-kazahstan-deystvuet-pravilno/>
14. Buzarov, A. (2025a). Vysokotekhnolohichna armiia, oboronni tekhnolohii, dosvid stiikosti: Synerhiia vzaiedonii Ukrainy ta yevroatlantychnoi spilnoty v umovakh viiny [High-tech army, defense technologies, synergy of Ukraine and Euro-Atlantic community in the conditions of war]

- resilience experience: Synergy of Ukraine's interaction with the Euro-Atlantic community in wartime]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17089911>
15. Buzarov, A. (2025b). Stanovlennia formativ vzaiemodii Ukrainy ta yevroatlantychnoi spilnoty v konteksti rosijsko-ukrainskoi viiny (period: liutyi 2014 – liutyi 2022) [Formation of interaction formats between Ukraine and the Euro-Atlantic community in the context of the Russo-Ukrainian war (period: February 2014 – February 2022)]. *Empirio*, 2(1), 67–77. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.67-77>
 16. Buzarov, A. (2025c, September 15). Viina, demokratiia i maibutnie Kazakhstanu: Chesna rozmova pro vyklyky i shansy [War, democracy, and the future of Kazakhstan: An honest conversation about challenges and opportunities]. *Ulysmedia.kz*. <https://ulysmedia.kz/ulys-tv/53345-voyna-demokratiia-i-budushchee-kazakhstana-chestnyi-razgovor-o-vyzovakh-i-shansakh>
 17. Carnegie Endowment for International Peace. (2024a, July 15). *Armenia navigates a path away from Russia*. <https://carnegieendowment.org/research/2024/07/armenia-navigates-a-path-away-from-russia?lang=en>
 18. Carnegie Endowment for International Peace. (2024b, October 10). *Cooperation between China, Iran, North Korea, and Russia: Current and potential future threats to America*. <https://carnegieendowment.org/research/2024/10/cooperation-between-china-iran-north-korea-and-russia-current-and-potential-future-threats-to-america?lang=en>
 19. Chatham House. (2025, September 1). *China is using the SCO summit and Victory Day parade to showcase its vision of a new world order*. <https://www.chathamhouse.org/2025/09/china-using-sco-summit-and-victory-day-parade-showcase-its-vision-new-world-order>
 20. Commonsplace.eu. (2020, November 10). *Document: Full text of the agreement between the leaders of Russia, Armenia and Azerbaijan*. <https://www.commonspace.eu/news/document-full-text-agreement-between-leaders-russia-armenia-and-azerbaijan>
 21. Deutsche Welle. (2012, June 28). *Uzbekistan pryistanavlyvaet chlenstvo v ODKB* [Uzbekistan suspends membership in the CSTO]. <https://lnk.ua/xNKQbDje8>
 22. Deutsche Welle. (2025, April 4). *ES provozglasil "novuyu eru" v otnosheniyakh s Tsentral'noy Aziei* [The EU proclaimed a "new era" in relations with Central Asia]. <https://www.dw.com/ru/es-provozglasil-novuu-eru-v-otnoseniah-s-centralnoj-aziej/a-72140006>
 23. Deyermond, R. (2013). Assessing the reset: Successes and failures in the Obama administration's Russia policy, 2009–2012. *European Security*, 22(4), 500–523. <https://doi.org/10.1080/09662839.2013.777704>
 24. Dickinson, P. (2021, August 7). The 2008 Russo-Georgian War: Putin's green light. *Atlantic Council*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/the-2008-russo-georgian-war-putins-green-light/>
 25. Doroshko, M. (2023). *Henotsydni viiny Lenina – Stalina – Putina v Ukraini* [Genocidal wars of Lenin, Stalin, and Putin in Ukraine]. Kyiv, Ukraine: Nika-Centr.
 26. Ebel, F., & Choi, M. (2025, August 8). Trump presides over Armenia–Azerbaijan peace framework, upstaging Russia. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/politics/2025/08/08/azerbaijan-armenia-nagorno-karabakh-trump/>
 27. European Commission. (2009, May 7). *Joint Declaration of the Prague Eastern Partnership Summit*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/pres_09_78
 28. Fenton, N., & Kolyandr, A. (2025, March 10). Down but not out: The Russian economy under Western sanctions. *CSIS*. <https://www.csis.org/analysis/down-not-out-russian-economy-under-western-sanctions>
 29. Fond hromadskoyi dyplomatiyi. (2025a). *Analitychnyi daidzhest "Tsentralna Aziia v systemi novoho bahatopoliarnoho svitovoho poriadku"* [Analytical digest "Central Asia in the system of a new multipolar world order"]. <https://civildiplomat.com/analytic/8191>
 30. Fond hromadskoyi dyplomatiyi. (2025b). *The C+C5 format as a new stage in China's cooperation with Central Asia*. <https://civildiplomat.com/analytic/the-cc5-format-as-a-new-stage-in-chinas-cooperation-with-central-asia>
 31. German Marshall Fund of the United States. (2024, June 20). *Russian meddling in Moldova*. <https://www.gmfus.org/news/russian-meddling-moldova>
 32. Global Panorama. (2025, August 15). *What is behind the deterioration of Russian–Azerbaijan relations, and future implications*. <https://www.globalpanorama.org/en/2025/08/what-is-behind-the-deterioration-of-russian-azerbaijan-relations-and-future-implications-nigar-gurbanli-and-anar-valiyev/>
 33. Hai-Nyzhnyk, P. (2024a). "Neonatsyzm" u publichnii rytorytsi V. Putina: Dynamika sensovykh zmin (2004 – pochatok 2022 rr.) ["Neo-Nazism" in V. Putin's Public Rhetoric: Dynamics of Meaningful Changes (2004 — early 2022)]. *Political Studies / Ukraine*, 1(7), 110–134. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-6>
 34. Hai-Nyzhnyk, P. (2024b). "Odnopoliarnist" i "bahatopoliarnist" svitu: Naratyvy publichnykh manipuliatsii V. Putina (2000–2008 rr.) ["Unipolarity" and "Multipolarity" of the World: Narratives of V. Putin's Public

- Manipulations (2000–2008)]. *Political Studies / Ukraine*, 2(8), 116–136. <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/315763>
35. Hawkins, A. (2025, September 2). Putin hails ties with China as Kim Jong-un arrives in Beijing on eve of parade. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2025/sep/02/vladimir-putin-xi-jinping-russia-china-ties-kim-jong-un-beijing-parade>
 36. Haxhijaj, S. (2024, June 12). British Brigadier recalls 'World War Three' moment in Kosovo. *Balkan Insight*. <https://balkaninsight.com/2024/06/12/british-brigadier-recalls-world-war-three-moment-in-kosovo/>
 37. Horbulin, V. (Ed.). (2017). *Svitova hibrydna viina: Ukrainskyi front* [World hybrid war: The Ukrainian front]. Kyiv, Ukraine: NISD. <http://resource.history.org.ua/item/0013707>
 38. Hrytsak, Y. (2023). *Podolaty mynule: Hlobalna istoriia Ukrainy* [Overcoming the past: A global history of Ukraine] (8th ed.). Kyiv, Ukraine: Portal.
 39. IISS. (2025, February 5). *Combat losses and manpower challenges underscore the importance of 'mass' in Ukraine*. <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2025/02/combat-losses-and-manpower-challenges-underscore-the-importance-of-mass-in-ukraine/>
 40. Institute for Security and Development Policy. (2018). *Modernization and regional cooperation in Central Asia*. <https://www.isdp.eu/publication/modernization-and-regional-cooperation-in-central-asia-a-new-spring/>
 41. Kennan Institute. (2025, March 20). *The rise of the Turkic world in Eurasian geopolitics*. <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/rise-turkic-world-eurasian-geopolitics>
 42. Khodorkovskii, M. (2023). *Kak ubit drakona?* [How to kill a dragon?]. <https://dragonbook.khodorkovsky.com/>
 43. Kondratenko, O. (2019). *Heostrategiia Rosiiskoi Federatsii: Teoretychni zasady i praktychna realizatsiia* [Geostrategy of the Russian Federation: Theoretical foundations and practical implementation]. <https://uacademic.info/ua/document/0519U000187>
 44. Kotkin, S. (2008). *Armageddon averted: The Soviet collapse, 1970–2000* (Updated ed.). Oxford University Press. <https://archive.org/details/armageddonaverte0000kotk>
 45. Kotkin, S. (2016). Russia's perpetual geopolitics. *Foreign Affairs*, 95(3). <https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2016-04-18/russias-perpetual-geopolitics>
 46. Kuchma, L. (2023). *Ukraina — ne Rossiia: Dvadsiat rokiv potomu* [Ukraine is not Russia: Twenty years later]. Kyiv: VD "ADEF-Ukraina".
 47. Kuzio, T. (2018). *Viina Putina proty Ukrainy: Revoliutsiia, natsionalizm i kryminalitet* [Putin's war against Ukraine: Revolution, nationalism, and crime]. Kyiv, Ukraine: UINP.
 48. Lipkan, V. (2025). *Heostrategiia Ukrainy v umovakh transformatsii mizhnarodnoho poriadku: Teoriia i praktyka* [Geostrategy of Ukraine in the context of transformation of the international order: Theory and practice] [Doctoral dissertation, Taras Shevchenko National University of Kyiv]. Kyiv, Ukraine. https://shron1.chtyvo.org.ua/Lipkan_Volodymyr/Heostrategiia_Ukrainy_v_umovakh_transformatsii_mizhna_rodnoho_poriadku_teorii_i_praktyka.pdf
 49. Livinska, Y. (2022). Zbroini konflikty za uchastiu Rosiiskoi Federatsii v Nahirnomu Karabasi, Prydnistrovii, Hruzii ta v Ukraini v ukrainskii istoriohrafii. *Humanities Science Current Issues*, 1(49), 31–38. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/49-1-5>
 50. Lysianskyi, P., & Yastreboha, V. (2022). Stvorennia RF kvaziderzhavnykh utvoren' yak instrument destabilizatsii politychnoi sytuatsii Ukrainy [Creation of RF quasi-state entities as a tool for destabilizing the political situation in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho Universytetu*, (45), 151–160. <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.45.18>
 51. Maiboroda, O. (2025). *Vlada i hromadianske suspilstvo u krainakh svitu: Dosvid vzaiemodii* [Power and civil society in the countries of the world: Experience of interaction]. Kyiv, Ukraine: IPEND NAN Ukrainy.
 52. McFaul, M. (2000, March 3). Indifferent to democracy. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-03/03/065r-030300-idx.html?itid=lk_inline_manual_20
 53. Mirziyoev, Sh. (2021, February 12). My reshyl'no prodolzhit kurs demokratycheskykh reform na osnove strategyy razvitiya Novogo Uzbekystana [We will resolutely continue the course of democratic reforms based on the development strategy of New Uzbekistan]. <https://president.uz/ru/lists/view/4743>
 54. Munich Security Conference. (2025). *Selected key speeches: 1963–2024*. <https://securityconference.org/en/publications/books/selected-key-speeches-i/>
 55. Munteanu, I. (2009). Post-electoral Moldova in the search for legitimacy. *SEER*, 12(1), 9–21. <https://doi.org/10.5771/1435-2869-2009-1-9>
 56. NATO. (2008, April 3). *NATO decision on open-door policy*. <https://www.nato.int/docu/update/2008/04-april/e0403h.html>

57. Nazarbaev, N. (2017). *Era nezavisimosti* [Era of independence]. Astana, Kazakhstan: QAZAqparat.
58. Ó Beacháin, D. (2009). Roses and Tulips: Dynamics of regime change in Georgia and Kyrgyzstan. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, 25(2–3), 199–226. <https://doi.org/10.1080/13523270902860550>
59. Plokhii, S. (2023). *Rosiisko-ukrainska viina: Povernennia istorii* [Russo-Ukrainian war: The return of history]. Kyiv, Ukraine: Nash Format.
60. Rakhmon, E. (2022, October 15). “My khotim, chtoby nas uvažali”: Emomali Rakhmon raskritikoval Putina za otnoshenie k Tadzhikistanu i Tsentral'noy Azii kak v SSSR [“We want to be respected”: Emomali Rahmon criticized Putin for treating Tajikistan and Central Asia as in the USSR]. *Nastoyashchee Vremya*. <https://www.currenttime.tv/a/rahmon-raskritikoval-putina-za-otnoshenie-k-tj-i-ca-kak-v-sssr/32084502.html>
61. Reuters. (2024, February 23). *Armenia freezes participation in Russia-led security bloc — Prime Minister*. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/armenia-freezes-participation-russia-led-security-bloc-prime-minister-2024-02-23/>
62. Rozumnyi, M. (2018). Imper'skiy revansh: Sproba Putina [Imperial revanche: Putin's attempt]. *Politologichnyi Visnyk*, (80), 68–76. <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2018.80.68-76>
63. Rudyh, F. (2007). *U kolorakh “pomaranchevoi revoliutsii”* [In the colors of the “Orange Revolution”]. TOV UVPK “EksOb”.
64. RUSI. (2022, January 10). *Russia's response to unrest in Kazakhstan: Risk versus reward*. <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/russias-response-unrest-kazakhstan-risk-versus-reward>
65. Sarkozy. (2008, August 12). *Six-point peace plan for the Georgia-Russia conflict*. https://www.iccn.ge/files/sarkozy_6point_plan_2008.pdf
66. Speck, U. (2016). The West's response to the Ukraine conflict: A transatlantic success story. *German Marshall Fund of the United States*. <https://www.jstor.org/stable/resrep19027>
67. The Moscow Times. (2020, August 27). *Putin forms law enforcement ‘reserve’ on standby for Belarus*. <https://www.themoscowtimes.com/2020/08/27/putin-forms-law-enforcement-reserve-on-standby-for-belarus-a71260>
68. U.S. Department of State. (2015, November 1). *Joint Declaration of Partnership and Cooperation by the Five Countries of Central Asia and The United States of America, Samarkand, Uzbekistan*. <https://2009-2017.state.gov/r/pa/prs/ps/2015/11/249050.htm>
69. Ukrinform. (2024, March 10). *Ne slid zobrazhuvaty Hruziiu v informprostorii yak prorosiisku, tse ne vidpovidaie diisnosti — ekspert* [It should not be portrayed in the information space that Georgia is pro-Russian, this does not correspond to reality — expert]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3920412-ne-slid-zobrazuvati-gruziu-v-informprostorii-ak-prorosijsku-ce-ne-vidpovidaie-diisnosti-ekspert.html>
70. United Nations. (1995, December 12). *Permanent neutrality of Turkmenistan: Resolution*. <https://digitallibrary.un.org/record/284240>
71. Urse, S. (2007). *Transnistria: Prospects for a solution*. <https://www.marshallcenter.org/en/publications/occasional-papers/transnistria-prospects-solution>
72. USAID. (2010). *Moldova democracy and governance assessment*. <https://democracyinternational.com/media/Moldova%20Democracy%20and%20Governance%20Assessment.pdf>
73. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025, January 15). *Pro zasady derzhavnoi polityky natsionalnoi pam'iaty Ukrainskoho narodu* [On the principles of the state policy of national memory of the Ukrainian people]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4579-20>
74. Wintour, P., & Traynor, I. (1999, June 13). Russian and British troops in tense Pristina stand-off. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/1999/jun/13/balkans5>
75. World Bank. (2020). *South Caucasus and Central Asia: The Belt and Road Initiative Kazakhstan country case study*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/471731593499938164/pdf/South-Caucasus-and-Central-Asia-The-Belt-and-Road-Initiative-Kazakhstan-Country-Case-Study.pdf>
76. Yergin, D. (2020). *The new map: Energy, climate, and the clash of nations* (1st ed.). Penguin Press.
77. Zarifi, K. (2014). *Tadzhikistan – Kitay: Stanovlenie gosudarstvennoy granitsy. Istoriya i sovremennost'* [Tajikistan — China: The formation of the state border. History and modernity]. Dushanbe, Tajikistan: Irfon.



Регіональні організації Азії, Африки та Північної Америки у системі сучасних міжнародних відносин

Ірина М. Чістякова ^{1*} • Олександр С. Білоусов ² • Інна Б. Кривдіна ³

¹ Національний університет «Одеська політехніка» (Україна). Завідувач кафедри міжнародних відносин та права, канд. істор. наук, доцент.

² Національний університет «Одеська політехніка» (Україна). Професор кафедри міжнародних відносин та права, д-р політ. наук, професор.

³ Національний університет «Одеська політехніка» (Україна). Доцент кафедри міжнародних відносин та права, канд. істор. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: i.m.chistyakova@op.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.07)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується роль регіональних організацій Азії, Африки, Північної та Південної Америки у сучасних міжнародних відносинах. Актуальність теми зумовлена тим, що регіональні інституції дедалі частіше виступають не лише інструментами економічної інтеграції чи політичної координації, але й центрами формування нового багатополарного порядку. Метою дослідження є виявлення специфіки функціонування провідних регіональних організацій та їх впливу на баланс між глобальними та національними інтересами. У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, який поєднує системний, порівняльний та інституційний аналіз. Системний аналіз дав змогу розглядати регіональні організації як складні багаторівневі утворення, що взаємодіють з глобальними та національними акторами міжнародних відносин. Порівняльний аналіз дозволив зіставити моделі регіоналізму в Азії, Африці й Америці, виокремити їх спільні риси й відмінності у сферах економічної співпраці, політичної координації та забезпечення безпеки. Інституційний підхід дав можливість оцінити рівень інституціоналізації окремих організацій і простежити їх еволюційний шлях від консультативних форумів до повноцінних наддержавних структур. Таке поєднання методів забезпечило комплексне бачення ролі регіональних організацій у формуванні сучасного багатополарного порядку. Організації Азійсько-Тихоокеанського регіону (ASEAN, АПЕС, ШОС) вирізняються багаторівневими механізмами співпраці, які поєднують економічні та безпекові виміри, що сприяє зміцненню позицій держав-членів у глобальній системі. Африканський Союз, AfCFTA та ECOWAS демонструють прагматичний курс континенту на створення єдиного економічного ринку, підтримання політичної стабільності та розвиток інфраструктурних проєктів. У Північній і Латинській Америці ключову роль відіграють ОАД, USMCA та CARICOM, які поєднують демократичні цінності, торгівельно-економічну співпрацю та механізми колективного реагування на виклики. Проведений аналіз засвідчив, що незалежно від рівня інституціоналізації всі організації функціонують як механізми, що балансують між глобальними центрами сили та національними інтересами держав. Вони стають провідними акторами XXI століття, формуючи регіональні ринки, інститути співпраці та інструменти безпеки. Регіональні організації суттєво зміцнюють політичну стабільність, підвищують конкурентоспроможність країн-членів і відіграють визначальну роль у становленні багатополарного світового порядку. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання його висновків для формування державної політики у сфері міжнародних відносин, розробки зовнішньополітичної стратегії України та посилення її участі у міжрегіональних інтеграційних процесах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

регіональні організації, міжнародні відносини, безпека.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Regional Organizations of Asia, Africa, and North America in the System of Contemporary International Relations

Iryna Chystiakova ^{1*} • Oleksandr Bilousov ² • Inna Kryvdina ³

¹ Odesa Polytechnic National University (Ukraine). Head of the Department of International Relations and Law, PhD in History, Associate Professor.

² Odesa Polytechnic National University (Ukraine). Professor at the Department of International Relations and Law, Doctor of Political Sciences, Professor.

³ Odesa Polytechnic National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of International Relations and Law, PhD in History, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: i.m.chistyakova@op.edu.ua

ARTICLE INFO

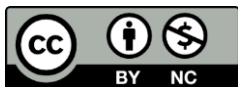
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.07)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the role of regional organizations in Asia, Africa, North America, and South America within the framework of contemporary international relations. The relevance of the study is explained by the fact that regional institutions are increasingly acting not only as tools of economic integration or political coordination, but also as centers of the emerging multipolar order. The purpose of the research is to identify the specific features of leading regional organizations and to assess their impact on balancing global and national interests. The study employs systematic and comparative analysis, which enables the contrast of different models of regionalism and the definition of their roles in ensuring security, economic development, and political stability. Organizations of the Asia-Pacific region (ASEAN, APEC, SCO) are characterized by multi-level mechanisms of cooperation that combine economic and security dimensions, thereby strengthening the global positions of member states. The African Union, AfCFTA, and ECOWAS demonstrate the continent's pragmatic course toward creating a common economic market, maintaining political stability, and promoting infrastructural development. In North and Latin America, the OAS, USMCA, and CARICOM play a key role by combining democratic values, trade and economic cooperation, and mechanisms of collective response. The analysis confirms that regardless of the degree of institutionalization, all organizations function as balancing mechanisms between global centers of power and national interests. They emerge as major actors of the 21st century, shaping regional markets, institutions of cooperation, and security tools. Regional organizations significantly enhance political stability, strengthen the competitiveness of their member states, and play a decisive role in shaping the multipolar world order. The practical significance of the research lies in its potential application to inform the formulation of state policy in the field of international relations. The development of Ukraine's foreign policy strategy and the strengthening of participation in interregional integration processes.

KEYWORDS

regional organizations, international relations, security.

1. Вступ

Регіональні організації (далі – РО) відіграють дедалі помітнішу роль у сучасній міжнародній системі як інституційні механізми координації політик держав, регулювання міжнародної торговельної сфери, колективної безпеки та врегулювання транснаціональних проблем. Вони стають посередниками між глобальними процесами та національними інтересами держав, забезпечуючи баланс між універсалізмом міжнародних інститутів (ООН, СОТ, МВФ) і специфікою регіональних викликів. Пластичність і різноманітність таких утворень – від формальних економічних блоків (на кшталт USMCA) до гнучких багатосторонніх форумів (як-от АРЕС) – дозволяє країнам адаптуватися до нових викликів, зміцнювати конкурентні переваги й водночас просувати власні інтереси у світовій політиці.

Завдяки своїй гнучкості регіональні організації здатні виконувати низку функцій: сприяти інтеграції ринків, узгоджувати стандарти й регуляторні практики, виступати майданчиком для політичного діалогу та врегулювання конфліктів, забезпечувати колективну безпеку та протидіяти загрозам – від тероризму до змін клімату. Багато з них також беруть активну участь у гуманітарних ініціативах, науково-технічній співпраці та розвитку інфраструктури, що створює основу для більш стійкого регіонального розвитку.

2. Огляд літературних джерел

Проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що сучасні дослідження регіональних організацій Азії, Африки та Північної Америки зосереджуються на їх ролі як нових центрів сили у багаторівневій системі міжнародних відносин. Так, у праці Хаманаки сформована концепція центральності АСЕАН як ядра та «хабу» в Азійсько-Тихоокеанському регіоні [10]. У статті Ішікави підкреслена важлива роль АСЕАН у регіональній архітектурі, а також наголошено на успішності її економічної інтеграції. У дослідженні Юань проаналізовано діяльність ШОС як платформи для безпеки й економічної взаємодії на євразійському континенті, а також наголошено провідній ролі Китаю у цій організації [24]. Дебра й інші вчені акцентували у своєму науковому доробку на трансформаційній ролі Африканської континентальної зони вільної торгівлі (AfCFTA) і визначили перспективи валютного союзу ЕКОВАС, які формують основу економічної інтеграції та впливу Африки на глобальному рівні [8]. У дослідженнях Спехара висвітлено внесок ОАД у питаннях підтримки демократії у Північній та Латинській Америці [17]. У дослідженні Вільярреала і Фергуссона висвітлено внесок USMCA як модернізованого інструменту економічної взаємодії у Північній Америці [19]. Гіндс проаналізувала Хартію громадянського суспільства CARICOM, що відображає потребу у постійній адаптації регіональних механізмів до викликів демократизації та прав людини [11].

Загалом, РО стають ключовими акторами політичної стабільності, безпеки й економічної інтеграції, впливаючи на баланс сил у глобальному порядку.

3. Постановка завдання

Незважаючи на значний доробок у дослідженні регіоналізму, подальшого аналізу потребує питання формування власних моделей регіонального порядку організаціями Азії, Африки, Північної та Південної Америки. Ці моделі ґрунтуються на специфіці політичних культур, соціально-економічних передумов і стратегічних інтересах держав-членів і водночас чинять відчутний вплив на архітектуру глобальної політики.

Мета статті полягає у виявленні закономірностей конструювання регіональними організаціями Азії, Африки та Америки власних моделей порядку, що відображають їх політичний і соціально-економічний контекст, а також у з'ясуванні характеру їх впливу на трансформацію світової політичної системи.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких провідну роль відіграє системний аналіз, що дав змогу розглядати регіональні організації як складні багаторівневі утворення, взаємопов'язані з глобальними та національними акторами.

Порівняльний аналіз забезпечив можливість зіставлення різних моделей регіоналізму – від інтеграційних об'єднань з високим рівнем інституціоналізації (ЄС, Африканський Союз) до більш гнучких форматів співпраці (ASEAN, APEC, CARICOM). Використання структурно-функціонального підходу дало змогу визначити ключові функції організацій у сферах економіки, політики та безпеки. Елементи інституційного аналізу застосовувалися для виявлення механізмів ухвалення рішень, а метод порівняльно-історичної ретроспекції – для простеження еволюції регіональних організацій у контексті змін міжнародної системи. Джерельну базу становили офіційні документи регіональних організацій, аналітичні матеріали міжнародних інституцій, наукові публікації та статистичні дані, що забезпечило комплексність і достовірність отриманих результатів.

5. Результати та обговорення

Азійсько-Тихоокеанський регіон вирізняється складним і багаторівневим інституційним середовищем, у якому співіснують різні формати міжнародної взаємодії. У цьому регіоні є як класичні політико-економічні блоки з відносно високим рівнем інституціоналізації, так і більш гнучкі, діалогові та багатоформатні ініціативи. Таке різноманіття форм співпраці зумовлене гетерогенністю держав регіону, значними відмінностями в політичних режимах, рівнях економічного розвитку та геополітичних орієнтаціях держав азійсько-тихоокеанського регіону. У цьому контексті особливого значення набуває поняття «центральності», яке у науковому та практичному дискурсі пов'язують з Асоціацією держав Південно-Східної Азії (ASEAN). Саме ця організація, попри обмеженість свого інституційного механізму, стала ядром інтеграційних процесів і створила платформу для діалогу та співпраці між державами різних субрегіонів і політичних систем. Загалом, ASEAN є політико-економічним блоком, який об'єднує країни з метою регіональної інтеграції, упровадження зон вільної торгівлі, створення спільного економічного простору та розвитку безпекових програм [20].

Центральність ASEAN означає не стільки домінування або контроль у регіоні, скільки здатність забезпечувати баланс інтересів і формувати спільні правила взаємодії, які визнаються іншими учасниками регіональної архітектури. Участь організації у таких форматах, як Східноазійський саміт, Регіональний форум ASEAN або зустрічі у форматі "ASEAN+", перетворила її на координатора міжрегіональних процесів і своєрідний «інституційний центр тяжіння». Водночас паралельне функціонування інших структур – від економічних форумів, як-от APEC, до безпекових ініціатив, зокрема Шанхайської організації співробітництва, – засвідчує відсутність єдиного інтеграційного вектора та водночас підтверджує потребу в балансуванні різних форматів.

APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) – це міждержавний форум, створений у 1989 р., який об'єднує 21 економіку Азійсько-Тихоокеанського регіону. APEC виступає ще однією платформою для координації торговельно-інвестиційної політики серед держав регіону без створення наднаціональних органів, тяжіє до усунення бар'єрів у торгівлі та стандартизації технічних вимог [1].

Головні напрями діяльності APEC охоплюють кілька взаємопов'язаних сфер, які разом формують комплексну рамку співпраці в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. По-перше, лібералізація торгівлі й інвестицій виражається у поступовому зниженні тарифних і нетарифних бар'єрів, сприянні вільному руху товарів, послуг, капіталу та трудової сили. По-друге, гармонізація регуляторних практик реалізується через спрощення митних процедур, стандартизацію технічних регламентів і підходів до сертифікації, що зменшує транзакційні витрати та стимулює торгівлю [14]. По-третє, проектно-орієнтована співпраця охоплює ініціативи з розвитку інфраструктури, публічно-приватного партнерства, цифрової економіки, інновацій, енергетичної безпеки, сталого розвитку, освітньо-просвітницької діяльності та захисту прав інтелектуальної власності як це видно із засадничих документів APEC, зокрема декларацій лідерів та робочих груп [16]. По-четверте, людиноцентричний вимір взаємодії передбачає інвестиції в освіту, програми обміну знаннями, підтримку малого і середнього бізнесу, розвиток людського капіталу, що сприяє економічній інтеграції не лише на рівні товарів і послуг, але й людського розвитку. Особливістю APEC є неформальний характер: організація не має єдиного універсального статуту з юридичними зобов'язаннями, рішення приймаються на добровільній основі та мають рекомендаційний характер; структура включає щорічні саміти

лідерів, міністерські засідання й робочі групи, котрі займаються спеціалізованими тематиками, відсутні механізми примусу або санкцій [23].

Дана модель дозволяє враховувати різні рівні розвитку економік-членів, зберігати гнучкість та адаптивність до глобальних викликів, але також створює обмеження щодо виконання узгоджених ініціатив та стандартизації норм. Попри відсутність жорстких інституційних механізмів, АТЕС має вагоме значення для розвитку економічної інтеграції в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. У межах АТЕС об'єднані провідні економіки світу, зокрема США, Китай, Японія, Росія, Австралія та Канада. Сукупно на країни-учасниці припадає близько 2,9 мільярда населення, що становить понад третину людства, а також приблизно 60 % глобального ВВП і майже половина світового товарообігу [9].

Ще одним важливим виміром регіональної архітектури Азійсько-Тихоокеанського регіону є безпекові та мультиформатні ініціативи, серед яких особливе місце займають Східноазійський саміт або Шанхайська організація співробітництва (SCO). Його специфіка полягає у поєднанні питань безпеки з економічними та культурними аспектами співпраці, що надає цим форматам комплексного характеру. На відміну від класичних політико-економічних блоків, вони вирізняються більшою гнучкістю та меншою формалізованістю інституційної структури, що дозволяє залучати ширше коло учасників і обговорювати різноманітні питання без створення жорсткої наднаціональної системи.

Водночас такий підхід має певні переваги та обмеження. Передусім, гнучкість забезпечує можливість оперативного реагування на нові виклики та зберігати баланс інтересів держав із різноманітними політичними системами та зовнішньополітичними пріоритетами. Однак брак інституціоналізації РО означає, що ухвалені домовленості часто мають рекомендаційний характер, а механізми їх реалізації залишаються доволі слабкими. Попри це, безпекові та мультиформатні ініціативи створюють простір сприятливих умов для діалогу, посилюють довіру між країнами та формують основу для кооперації, що сприяє збереженню стабільності в регіоні.

В азійсько-тихоокеанському регіоні співіснують три типи форматів: структуровані політико-економічні блоки з юридичними зобов'язаннями, економічні форуми, орієнтовані на діалог і координацію, та мультиформатні безпекові механізми без наднаціональних інститутів. Це різноманіття не свідчить про фрагментацію, а відображає прагнення держав зберігати гнучкість зовнішньополітичного курсу. Регіональні організації Азійсько-Тихоокеанському регіону розвиваються під впливом суперництва Китаю, США й Індії, економічної нерівномірності й безпекових загроз, пов'язаних із КНДР та Південнокитайським морем. На відміну від Європи, азійсько-тихоокеанський регіоналізм має гнучку й багаторівневу структуру, поєднуючи форуми та міжурядові блоки.

Африканський континент сьогодні є найбільш динамічний регіон світу, де багатосторонні форми співпраці поступово еволюціонують у напрямі прагматичної інтеграції. Цей процес зумовлений необхідністю реагування на численні виклики у регіоні – від політичної нестабільності та збройних конфліктів до проблем економічної нерівності, бідності та кліматичних змін. У такому контексті особливого значення набуває Африканський Союз (АС), який виступає континентальною платформою для координації зусиль держав у сфері безпеки, розвитку та інтеграції.

Африканський Союз створено у 2002 р. як спадкоємця Організації африканської єдності. Його діяльність спрямована на утвердження принципів демократії, прав людини, верховенства права та сталого розвитку АС отримав інституційно закріплені механізми для реалізації політичних та економічних рішень, включаючи створення Ради миру і безпеки, Панафриканського парламенту та Комісії Африканського Союзу [3]. Це дало змогу організації виступати не лише політичним форумом, але й реальним інструментом колективних дій.

Ключовим напрямом розвитку АС стала економічна інтеграція, що реалізується через створення Африканської континентальної зони вільної торгівлі (AfCFTA). Це найбільша у світі зона вільної торгівлі, яка об'єднує 55 держав та вісім регіональних економічних співтовариств. Її головна мета – формування єдиного ринку з населенням близько 1,3 млрд осіб та сукупним ВВП понад 3,4 трлн доларів США. AfCFTA визначена як один із флагманських проєктів Порядку денного 2063 р. «Африка, яку ми хочемо», що має на меті перетворення континенту на глобального лідера. Її значення полягає у створенні спільного ринку, усуненні торгівельних бар'єрів, розвитку інфраструктури та залученні інвестицій, що відображає прагматичний підхід до економічної співпраці [4].

Отже, АС виступає не лише політичним символом єдності континенту, а й практичною платформою для зміцнення багатосторонності через інтеграційні процеси. Його діяльність свідчить про перехід від абстрактних ідей солідарності до створення дієвої інституційної системи, яка здатна забезпечувати як безпекові, так і соціально-економічні потреби африканських держав.

В Африці на субрегіональному рівні діє Економічне співтовариство країн Західної Африки (ECOWAS), створене у 1975 р. Лагоським договором. Воно стало важливим елементом формування Африканського економічного співтовариства та дієвим механізмом регіональної інтеграції. Спочатку його місія зводилася до створення спільного ринку, проте з часом організація набула значно ширших функцій, поєднуючи економічний, політичний і безпековий виміри. До складу ECOWAS увійшли 15 держав Західної Африки, однак членство зазнавало змін: Кабо-Верде приєдналося у 1977 р., Мавританія вийшла у 2000-му, а в січні 2025 р. Буркіна-Фасо, Малі та Нігер офіційно залишили Співтовариство. Нині до ECOWAS входять 12 країн, серед яких Бенін, Кот-д'Івуар, Гана, Нігерія та Сенегал і інші [15].

Організація, штаб-квартира якої розташована в Абуджі, Нігерія, розглядається як основний інтеграційний блок регіону з населенням близько 300 мільйонів осіб та сукупним ВВП понад 734 мільярди доларів США. Її діяльність спрямована на розвиток співробітництва у сферах промисловості, транспорту, енергетики, сільського господарства, торгівлі, а також культури й освіти. Важливим чинником стало формування митного союзу, поступове усунення бар'єрів для пересування людей, товарів і капіталу, а також розробка планів щодо створення єдиної регіональної валюти. У 2007 р. Секретаріат ECOWAS був трансформований у Комісію, що надало інституції нової динаміки в управлінні інтеграційними процесами. Організація фінансується переважно коштом податку Співтовариства – 0,5 % від вартості імпортованих з третіх країн товарів. Це дозволяє реалізовувати стратегічні програми з поглиблення єдності, розвитку інфраструктури та створення умов для сталого зростання. ECOWAS постає не лише як економічний союз, а й як політичний та безпековий актор, здатний забезпечувати стабільність у регіоні. Його довгострокове бачення – «ECOWAS народів: мир і процвітання для всіх» до 2050 р. – відображає прагнення перетворити інтеграцію із міждержавного рівня на рівень суспільств, що засвідчує гуманістичну орієнтацію організації та її амбіції у формуванні регіону без кордонів, заснованого на демократії, верховенстві права й належному врядуванні [2].

Отже, ECOWAS слугує яскравим прикладом еволюції регіональної економічної спільноти, що поєднує економічні задачі з безпековими й політичними зобов'язаннями, демонструючи здатність реагувати на виклики демократичного управління та регіональної стабільності.

Регіональні організації Північної та Латинської Америки відіграють ключову роль у забезпеченні колективної безпеки, захисті демократії та розвитку багатостороннього співробітництва в обох Америках. Серед них особливе місце посідає Організація американських держав (OAS), що стала головною інституцією міжамериканської взаємодії.

Організація американських держав (OAS), заснована 30 квітня 1948 р. на конгресі в Боготі (Хартія Організації американських держав), є головною міжурядовою платформою Західної півкулі, до якої входять 35 незалежних держав Америки [6]. Відповідно до Хартії, її фундаментальні цілі полягають у встановленні «порядку миру і справедливості», зміцненні співробітництва та солідарності між державами, а також захисті суверенітету, територіальної цілісності й незалежності членів [5].

OAS працює через кілька взаємопов'язаних напрямів: підсилення демократії та організації демократичних інститутів, захист прав людини через Міжамериканську комісію з прав людини [12], сприяння спільній безпеці, зокрема у питаннях транскордонної злочинності, а також розвиток соціально-економічної співпраці [25]. Організація закріплює принципи ненападу, мирного врегулювання спорів і поважання міжнародного права як базові для співпраці між державами [13].

Попри статус ключового арбітра регіональних процесів, OAS стикається з дисбалансом впливу, зумовленим домінуванням окремих держав і політизацією реагування на кризи. США залишаються головним донором і визначають значну частину порядку денного, Бразилія бере активну участь у виробленні рішень, Канада вирізняється ініціативністю у сфері реформ, а Мексика впливає на регіональні процеси через партнерство з іншими лідерами. Вони формують фінансові пріоритети, кадрову політику та стабілізаційні заходи організації. Водночас OAS

зберігає значення як платформа регіонального діалогу, просування верховенства права, прав людини й демократичних стандартів у Північній і Південній Америках.

Економічна інтеграція Північної Америки була реалізована через NAFTA, укладену у 1994 р. між США, Канадою і Мексикою, що створила спільний торгівельно-економічний простір із видаленням тарифів та спрощенням регуляторних процедур. З 1 липня 2020 р. на зміну NAFTA прийшов USMCA (United States-Mexico-Canada Agreement), який удосконалив норми щодо прав працівників, захисту довкілля, цифрової торгівлі та інтелектуальної власності, модернізував правила походження товарів і заклав нові стандарти для регіональних виробничих ланцюгів [18].

Подібні процеси створення регіональних організацій економічної співпраці простежуються і в країнах Карибському басейні, де у 1973 р заснована за Договором про Чагуарамас виникла субрегіональна ініціатива CARICOM (Caribbean Community). CARICOM об'єднує 15 держав-членів і 6 асоційованих територій, забезпечуючи платформу для економічної інтеграції, безпеки, координації зовнішньої політики, розвитку людського та соціального потенціалу [21]. Центральним інструментом організації є Карибський спільний ринок і економіка (CSME), який передбачає вільний рух товарів, послуг, капіталу та робочої сили, а також механізми спільного реагування на природні катастрофи, захист навколишнього середовища і посилення конкурентоспроможності регіону [22].

Отже, CARICOM є важливою РО для малих держав Карибського басейну, адже забезпечує економічну координацію, політичну єдність і спільне реагування на регіональні виклики, зокрема у сфері безпеки, кліматичних ризиків та розвитку. Попри обмеженість ресурсів і нерівномірність економічного потенціалу учасників, організація зберігає статус ключового механізму інтеграції та представляє інтереси малих держав на міжнародній арені, зміцнюючи їхню конкурентоспроможність і стійкість.

6. Висновки

Регіональні організації стають визначальними акторами міжнародних відносин XXI століття. Вони формують регіональні ринки, створюють інститути співпраці, впроваджують безпекові механізми та виступають посередниками у діалозі між глобальними та локальними рівнями.

Отже, сучасний регіоналізм є провідним чинником становлення багатополярного світового порядку, де регіональні центри зміцнюють політичну стабільність і підвищують конкурентоспроможність своїх членів.

Подальші наукові розвідки доцільно направити на здійснення порівняльного аналізу ефективності різних моделей регіоналізму у забезпеченні політичної стабільності й економічного зростання. Перспективним, на наш погляд, видається дослідження трансформації регіональних організацій під впливом глобальних викликів – від зміни клімату до цифрової революції та нових безпекових загроз. Особливої уваги заслуговує з'ясування особливостей взаємодії регіональних організацій з універсальними структурами, такими як ООН і СОТ, що дозволить оцінити який є баланс між регіональними й глобальними рівнями врядування. Важливим напрямом також є визначення ролі малих і середніх держав у процесах регіональної інтеграції, адже їх участь формує нову якість міжнародної співпраці у XXI столітті.

References

1. About APEC. (2025). *Asia-Pacific Economic Cooperation*. <https://www.apec.org/about-us/about-apec>
2. About ECOWAS. (2025). *Economic Community of West African States*. <https://www.ecowas.int/about-ecowas/>
3. About the African Union. (2025). *African Union*. <https://au.int/en/overview>
4. About the AfCFTA. (2025). *African Continental Free Trade Area*. <https://au-afcfta.org/about/>
5. UNTERM. (2025). In *Charter of the Organization of American States*. UNTERM. <https://unterm.un.org/unterm2/en/view/UNHQ/0E587B2690D6482E852569FA00001A00>
6. CCDCOE. (2025). *NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence*. <https://ccdcoe.org/organisations/oas/>
7. Council on Foreign Relations. (2025). *What is ASEAN?* <https://www.cfr.org/background/what-asean>

8. Debrah, Y. A., Olabode, O. E., Olan, F., & Nyuur, R. B. (2024). The African Continental Free Trade Area (AfCFTA): Taking stock and looking ahead for international business research. *Journal of International Management*, 30(2), 101120. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101120>
9. GlobaLex. (2025). *Researching the Trading Systems in the Asian-Pacific Region – APEC, ASEAN, TPP, CPTPP, RCEP and their Members*. https://www.nyulawglobal.org/globalex/apec_asean1.html
10. Hamanaka, S. (2025). Understanding ASEAN centrality: Comparative analysis of ‘core’ and ‘hub’ strategies. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 12(1), e70006. <https://doi.org/10.1002/app5.70006>
11. Hinds, K. (2024). Looking into CARICOM’s soul: The Charter of Civil Society. *Round Table*, 113(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/00358533.2024.2307795>
12. Inter-American Commission on Human Rights. (2025). *Tackling Violence against Women – Progressing Human Rights – Accessing Justice – Transforming Equality*. <https://blogs.lse.ac.uk/vaw/regional/the-americas/inter-american-commission-on-human-rights/>
13. Inter-American Juridical Committee. (2025). *Tackling Violence against Women – Progressing Human Rights – Accessing Justice – Transforming Equality*. <https://blogs.lse.ac.uk/vaw/regional/the-americas/inter-american-juridical-com/>
14. Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2025). *The 22nd APEC Economic Leaders’ Declaration*. https://www.mfa.gov.cn/eng/zy/gb/202405/t20240531_11367289.html
15. Obasi, N. (2025). What turmoil in ECOWAS means for Nigeria and regional stability. *International Crisis Group*. <https://www.crisisgroup.org/africa/nigeria-sahel/what-turmoil-ecowas-means-nigeria-and-regional-stability>
16. Policy statements, proposals and reports. (1997, September 16). *Toward the Development of APEC*. <https://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol065/pol065.html>
17. Spehar, E. (2023). Democracy in our hemisphere and the role of the Organization of American States. *Revue Québécoise de Droit International*, 11(1), 35–46. <https://doi.org/10.7202/1100690ar>
18. United States Trade Representative. (2025). *United States-Mexico-Canada Agreement*. <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>
19. Villarreal, M. A., & Fergusson, I. F. (2020). NAFTA and the United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA). *Congressional Research Service*. https://www.everycrsreport.com/files/20200302_R44981_cb2c8918ab5d623c4954e666604915302585b487.pdf
20. What Is ASEAN? (2025). *Council on Foreign Relations*. <https://www.cfr.org/backgrounder/what-asean>
21. Who we are – CARICOM. (2025). *Caribbean Community*. <https://caricom.org/our-community/who-we-are/>
22. CARICOM Single Market and Economy – CARICOM. (2025). *Caribbean Community*. <https://caricom.org/projects/caricom-single-market-and-economy/>
23. XinhuaNet. (2025). *APEC means business: Building prosperity for our community*. <http://www.xinhuanet.com/APEC2001/english/aboutAPEC/business3.htm>
24. Yuan, J. (2023). Forging a new security order in Eurasia: China, the SCO, and the impacts on regional governance. *Chinese Political Science Review*, 8(3), 422–439. <https://doi.org/10.1007/s41111-022-00223-7>
25. OAS General Assembly. (2025). *Tackling Violence against Women – Progressing Human Rights – Accessing Justice – Transforming Equality*. <https://blogs.lse.ac.uk/vaw/regional/the-americas/general-assembly/>



Інтеграція екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародними компаніями

Яна М. Гончарук ^{1*} • Володимир М. Лещук ² • Андрій В. Урбанович ²

¹ ПВНЗ «Буковинський університет» (Україна). Доцент кафедри обліку і фінансів, канд. екон. наук.

² ПВНЗ «Буковинський університет» (Україна). Здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти.

* Автор-кореспондент, e-mail: yanick141516@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У сучасному глобальному бізнес-середовищі міжнародні компанії зазнають значної нестабільності ринку, стрімких технологічних змін та трансформації споживчих потреб. Традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані на довгострокове планування й фіксовані цілі, уже не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності. У цьому контексті екосистемний підхід ефективно підвищує конкурентоспроможність і стійкість компаній. Дослідження присвячено інтеграції екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями, визначенню основних елементів бізнес-екосистем. З'ясовано, що участь в екосистемах сприяє масштабуванню інновацій, оптимізації витрат, швидкій адаптації до змін ринку та формуванню цифрових платформ із синергетичним ефектом. Важливим аспектом є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів, що підвищує довіру інвесторів і суспільства. Практика відомих міжнародних компаній демонструє, що екосистемна стратегія забезпечує довгострокову конкурентну перевагу й відкриває нові ринки. Дослідження також показало, що ефективна реалізація підходу потребує переосмислення бізнес-моделей, розвитку культури співпраці та активного застосування цифрових технологій. Окрім того, важливою умовою є створення гнучких механізмів управління, здатних збалансувати інтереси всіх учасників екосистеми. Це забезпечить не лише короткострокову стабільність, а й закладе основу для інноваційного розвитку в майбутньому. Важливим чинником є формування нових партнерств і стратегічних альянсів, які посилюють ефект взаємодії в екосистемі. Результати підкреслюють значення екосистемного підходу як важливого інструменту стратегічного управління міжнародними компаніями в динамічному глобальному середовищі. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для компаній щодо впровадження екосистемного підходу в стратегічне управління, зокрема етапів, важливих для його успішної реалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

екосистемний підхід, стратегічне управління, міжнародні компанії, бізнес-екосистема, цифрові платформи, інновації, ESG, стійкість, конкурентні переваги.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Integrating an Ecosystem Approach into the Strategic Management of International Companies

Yana Honcharuk ^{1*} • Volodymyr Leschuk ² • Andriy Urbanovich ²¹ PHEI "Bukovinian University" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, PhD in Economics.² PHEI "Bukovinian University" (Ukraine). Postgraduate Student.* Corresponding Author, e-mail: yanick141516@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05)
Copyright © 2025
by authors

This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In today's global business environment, international companies face high market turbulence, rapid technological changes, and transformation of consumer needs. Traditional strategic management models focused on long-term planning and fixed goals no longer provide the necessary flexibility and adaptability. In this context, the ecosystem approach is an effective tool for increasing the competitiveness and sustainability of companies. The study focuses on the specifics of integrating the ecosystem approach into the strategic management of international companies, identifying key elements of business ecosystem participants. It has been established that participation in ecosystems contributes to the scaling of innovations, cost optimization, rapid adaptation to market changes, and the formation of digital platforms with a synergistic effect. An important aspect is the integration of sustainable development principles and ESG approaches, which increases the trust of investors and society. The practice of well-known international companies demonstrates that an ecosystem strategy allows creating a long-term competitive advantage and opening new markets. The study also showed that the effective implementation of the approach requires rethinking business models, developing a culture of cooperation and active use of digital technologies. In addition, an important condition is the creation of flexible management mechanisms capable of ensuring a balance between the interests of various ecosystem participants. This makes it possible not only to ensure stability in the short term, but also to lay the foundation for innovative development in the future. The formation of new partnerships and strategic alliances that enhance the effect of interaction within the ecosystem also plays a significant role. The results emphasize the importance of the ecosystem approach as a key tool for strategic management of international companies in a dynamic global environment. The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for companies on the implementation of the ecosystem approach in strategic management, in particular, we considered the main stages that, in our opinion, are key to the successful implementation of this approach.

KEYWORDS

ecosystem approach, strategic management, international companies, business ecosystem, digital platforms, innovation, ESG, sustainability, competitive advantages.

1. Вступ

В умовах глобалізації та швидких технологічних змін міжнародні компанії постають перед новими викликами, які диктують необхідність упровадження гнучких та інноваційних управлінських рішень. Традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішні ресурси та конкурентні переваги, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті особливого значення набуває екосистемний підхід, який передбачає комплексне управління взаємопов'язаними суб'єктами, процесами й ресурсами в межах корпоративної та міжкорпоративної екосистеми.

Інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління дає змогу міжнародним компаніям не лише підвищувати оперативну ефективність, а й створювати стійкі конкурентні переваги через кооперацію з партнерами, клієнтами та іншими учасниками ринку. Такий підхід сприяє оптимізації інноваційних процесів, розвитку цифрових платформ, активному залученню зовнішніх знань та технологій, а також підвищенню гнучкості організаційних структур у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Зважаючи на важливість стратегічного управління для забезпечення глобальної конкурентоспроможності, дослідження інтеграції екосистемного підходу в діяльність міжнародних компаній є актуальним і допомагає визначити основні механізми формування ефективних бізнес-екосистем, здатних підтримувати інноваційний розвиток і довгострокову стабільність на глобальному ринку.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне стратегічне управління є визначальним чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Так, О. Старов досліджує еволюцію стратегічного управління – від класичних концепцій до адаптивних моделей, зокрема позиційний, ресурсний та процесний підходи, а також стратегії, які враховують цифровізацію та поведінкові аспекти ухвалення рішень [1]. На важливості формування системи стратегічного управління в складних умовах наголошують В. Вовк та В. Дорошенко, визначаючи етапи аналізу поточного стану, постановки стратегічних цілей, розробки адаптивних стратегій та моніторингу їхньої реалізації [2]. Такий підхід забезпечує підприємствам можливість інтегрувати класичні й сучасні методи управління, зберігаючи гнучкість та стійкість бізнесу.

Екосистемний підхід у бізнесі розглядається як прогресивний напрям розвитку, який підвищує ефективність функціонування компаній через інтеграцію ресурсів, компетенцій та учасників екосистеми. Так, М. Лемешко аналізує теоретичні підходи щодо розуміння сутності сучасних бізнес-мереж із погляду вихідного концепту біологічної та екологічної екосистеми, виокремлюючи їхні основні та варіативні характеристики, підкреслюючи адаптивність і взаємозалежність елементів [3]. Трансформацію конкурентного середовища в цифрову добу та її вплив на бізнес-стратегії досліджує О. Левковець. Науковиця визначає сутність і види бізнес-екосистем, ролі учасників та потенціал структурного підходу для розробки екосистемної стратегії, описує етапи розробки й реалізації екосистемної стратегії, взаємозв'язок із корпоративною та конкурентною стратегіями, а також специфіку диверсифікації на основі життєвого циклу екосистеми [4]. Екосистеми як нову бізнес-модель, яка забезпечує стійкість компаній, розглядають О. Циганенко, К. Зубко та Г. Самусь. Автори підкреслюють, що екосистема складається з динамічних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Вони акцентують на важливості інтеграції ресурсів і компетенцій учасників для ефективного функціонування [5]. Дослідниця М. Нагара підкреслює, що підприємницькі екосистеми сприяють упровадженню інновацій, синтезу ресурсів і досягненню синергетичного ефекту в економічній, соціальній та екологічній сферах [6]. Основні типи екосистем, їхні галузеві та регіональні форми, а також проблемні аспекти розвитку, зокрема нестабільне регуляторне середовище й низький рівень цифровізації, вивчають С. Горбань та О. Біленко. Автори пропонують стратегії активізації розвитку – від цифрової трансформації та підтримки стартапів до покращення міжсекторальної координації [7]. Науковці В. Дубницький, Т. Мішустіна та О. Овчаренко зазначають, що цифрова трансформація є важливим чинником розвитку бізнес-екосистем, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність [8]. Дослідниця Т. Квятко

наголошує, що під час швидких ринкових змін екосистеми є прогресивним напрямом розвитку бізнесу. Авторка підкреслює, що малий і середній бізнес має слугувати фундаментом екосистеми, а основними ресурсами є людський капітал та інформація [9]. На важливості інтеграції малого та середнього бізнесу в підтримувальні екосистеми для підвищення стійкості, інноваційності й доступу до ресурсів і ринків акцентують В. Колтун та Г. Замазєєва [10].

Загалом ці джерела надають цінну інформацію про концептуальні основи та практичні аспекти формування бізнес-екосистем, їхню структуру, основні елементи та ролі учасників. Попри значну увагу науковців до тематики бізнес-екосистем, низка проблем залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відкритими є питання узгодження екосистемного підходу з глобальними викликами нестабільного регуляторного середовища, різномірневої цифровізації ринків та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління міжнародними компаніями. У цьому контексті стаття робить внесок у розв'язання окреслених проблем, обґрунтовуючи концептуальні засади та формулюючи практичні рекомендації щодо інтеграції екосистемного підходу в стратегії міжнародних компаній з урахуванням цифрової трансформації та принципів ESG.

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування ролі екосистемного підходу в стратегічному управлінні міжнародними компаніями та формування практичних рекомендацій щодо його інтеграції з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) розглянути теоретичні засади формування бізнес-екосистем та їхні основні характеристики;
- 2) систематизувати переваги та ризики впровадження екосистемного підходу в стратегічне управління;
- 3) обґрунтувати рекомендації щодо інтеграції екосистемного підходу в стратегії міжнародних компаній з урахуванням цифрових технологій та принципів ESG.

4. Методи та матеріали

Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано такі методи: критичний аналіз наукової літератури (для систематизації теоретичних підходів до визначення сутності бізнес-екосистеми та окреслення її основних характеристик), синтез (для об'єднання різних теоретичних підходів і формування комплексного бачення ролі екосистемного підходу в стратегічному управлінні міжнародними компаніями), табличний метод (для структурованого подання елементів бізнес-екосистеми, їхніх функцій, а також переваг і ризиків екосистемного підходу), наукове абстрагування (для формулювання загальних тенденцій і перспектив розвитку екосистемного підходу в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції).

5. Результати та обговорення

Сучасне бізнес-середовище, що характеризується значною нестабільністю ринку, швидким технологічним прогресом і постійною трансформацією споживчих потреб, потребує впровадження гнучкіших і комплексних моделей стратегічного управління [2, с. 2]. Традиційні підходи, засновані на довгостроковому плануванні та фіксованих цілях, вже не здатні забезпечити необхідну динамічність і швидку адаптацію до змін. Натомість пріоритетними стають адаптивні моделі стратегічного управління, що враховують невизначеність зовнішнього середовища, потребу в оперативному реагуванні та здатність компаній не лише пристосовуватися, а й проактивно створювати власні конкурентні переваги. Екосистемний підхід є важливим інструментом для міжнародних компаній, які прагнуть досягати стійкого розвитку та посилювати конкурентоспроможність [1, с. 4].

Термін «екосистема» в бізнес-управлінні означає комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле. Його основоположником вважають Дж. Мура, який визначив бізнес-екосистему «як систему взаємозв'язків між усіма бізнесами та іншими агентами ділового середовища» [11]. Бізнес-екосистема – це динамічна й високоадаптивна система взаємопов'язаних бізнес-елементів, об'єднаних спільними цілями та єдиним середовищем, які формують і реалізують ціннісні пропозиції в умовах одночасної кооперації й конкуренції [4, с. 5].

Єдиної універсальної моделі бізнес-екосистеми досі не існує. У науковій літературі виокремлюють низку її принципових особливостей. Зокрема, це:

- відкритість для великих і малих організацій, а також окремих індивідів, які завдяки спільним зусиллям здатні створювати, масштабувати та підтримувати ринки, що виходять за межі можливостей будь-якого окремого учасника. Така різноманітність забезпечує стійкість і життєздатність усієї системи [9, с. 60];

- спільне створення цінності як форма взаємодії, що складно координується адміністративними методами «згори донизу», проте сучасні цифрові технології та інструменти комунікації забезпечують нову динаміку й відкривають можливості для розвитку екосистем;

- об'єднання учасників спільними інтересами, цілями та цінностями, що мотивує їх колективно підтримувати й розвивати екосистему як спільне надбання. Це забезпечує баланс взаємних внесків і вигод, сприяючи підвищенню стійкості та довговічності системи [5, с. 3].

Сучасні бізнес-екосистеми є складними багатокомпонентними структурами, що поєднують різних учасників і ресурси для створення спільної цінності та охоплюють:

- ринки (об'єднують велику кількість виробників і потенційних споживачів. Наприклад, Amazon у сфері торгівлі, Airbnb у сфері гостинності);

- ІТ-системи (інтегрують компоненти та програмні рішення від кількох постачальників на єдиній платформі);

- пропозиції-комплекси продуктів, які поєднують елементи від різних виробників (наприклад, системи «розумного дому»);

- пропозиції-комплекси послуг, що поєднують рішення різних постачальників (зокрема, платіжні системи або цифрові рішення для «розумного» землеробства) [12].

У бізнес-контексті екосистема формується навколо центральної компанії (ядра) та об'єднує основних учасників: компанію-організатора, партнерів і постачальників, клієнтів, регуляторні й соціальні інститути, цифрові платформи та технології. Класифікація ролей партнерів у бізнес-екосистемах відрізняється в науковій літературі та практиці міжнародних компаній. Найчастіше виокремлюють такі ролі:

1. Оркестрант (організатор, центральна компанія), що організовує постачання товарів/послуг іншим учасникам, встановлює правила функціонування та управління бізнес-екосистемою. Основні завдання оркестранта:

- розробка ціннісної пропозиції;
- залучення та утримання учасників;
- координація взаємодії;
- масштабування та розвиток екосистеми [13].

2. Постачальники – забезпечують товари чи послуги, необхідні для створення ціннісної пропозиції. Вони можуть обслуговувати всю екосистему (наприклад, хмарні чи платіжні рішення) або окремих учасників, проте зазвичай не мають прямого контакту з кінцевими споживачами.

3. Доповнювачі (комплементори) – підвищують цінність основної пропозиції, надаючи додаткові продукти чи послуги. Вони можуть мати власний контакт із клієнтами та розширювати спектр екосистемних пропозицій, стимулюючи інновації.

Більшість компаній прагнуть стати оркестрантами власних бізнес-екосистем. Проте це вдається не всім, оскільки така роль вимагає:

- контролю над критичними ресурсами;
- центральної позиції в мережі екосистеми;
- довіри партнерів (сприйняття як партнера, а не загрози);
- отримання найбільшої вигоди від екосистеми;
- наявності ресурсів і мотивації для інвестицій у розвиток [4, с. 5].

Водночас роль учасника екосистеми для окремої компанії іноді може бути навіть привабливішою та ефективнішою.

У табл. 1 згруповано учасників основних бізнес-екосистем.

Екосистемний підхід забезпечує інтеграцію всіх елементів у єдину стратегічну мережу, де кожен учасник отримує взаємні вигоди, а компанія – підвищену стійкість і конкурентні переваги. На відміну від традиційних моделей конкуренції, орієнтованих на боротьбу за ресурси й ринкову частку, екосистемний підхід ґрунтується на принципах співпраці та спільного створення цінності. У межах такої стратегії компанії взаємодіють із широким колом учасників ринку – стартапами, постачальниками, клієнтами й навіть конкурентами, – формуючи цифрові платформи, що забезпечують синергетичний ефект і скорочують транзакційні витрати.

Таблиця 1. Учасники основних бізнес-екосистем

Основна характеристика	Основні учасники	Приклади сфер застосування
Платформні екосистеми	Технологічні компанії, розробники, споживачі	Е-комерція, фінтех, маркетплейси
Індустріальні екосистеми	Виробники, постачальники, логістичні компанії	Виробництво, енергетика, будівництво
Територіальні екосистеми	Бізнес, влада, наукові установи, громади	Регіональний розвиток, інноваційні хаби
Інноваційні екосистеми	Стартапи, університети, інвестори	Біотехнології, штучний інтелект, R&D
Корпоративні екосистеми	Корпорації, аутсорсингові фірми, постачальники	Автомобілебудування, фармацевтика
Цифрові екосистеми	ІТ-компанії, мобільні застосунки, користувачі	Хмарні сервіси, онлайн-освіта, кібербезпека

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [7, с. 5].

Ефективна реалізація цього підходу стає можливою завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, що є інструментом координації та інтеграції учасників екосистеми. Зокрема, застосування штучного інтелекту, блокчейн-платформ та хмарних обчислень значно підвищує швидкість і точність обміну даними, сприяє оптимізації процесів та адаптації до змін споживчих потреб. Завдяки цьому компанії можуть пропонувати кастомізовані продукти й послуги, що забезпечує конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки [1, с. 5].

Екосистемна стратегія забезпечує компаніям низку переваг (табл. 2).

Таблиця 2. Переваги інтеграції екосистемного підходу

Перевага	Зміст та приклади
Доступ до ресурсів і можливостей	Використання капіталу, кадрів, технологій, даних і каналів розподілу інших учасників для доповнення чи вдосконалення власної пропозиції
Підвищення упізнаваності та довіри	Співпраця з авторитетними та впливовими учасниками екосистеми формує позитивний імідж і зміцнює позиції на ринку
Розширення ринків і можливостей	Охоплення нових сегментів, регіонів і галузей завдяки партнерським зв'язкам; цифровізація сприяє подоланню географічних та логістичних викликів та швидкому реагуванню на зміни попиту
Інновації та диференціація	Інтеграція ціннісних пропозицій різних учасників створює нові рішення, що краще задовольняють потреби клієнтів
Навчання та адаптація	Обмін знаннями з учасниками екосистеми дає змогу підвищувати продуктивність і швидко пристосовуватися до динамічних умов ринку
Масштабування та мережеві ефекти	Чим більше користувачів і партнерів приєднується до екосистеми, тим більшою стає цінність продукту або послуги компанії

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [4, с. 7].

Екосистемна стратегія надає компаніям значні переваги, зокрема доступ до ресурсів, можливість розширення ринків та прискорення інноваційних процесів. Завдяки взаємодії з іншими учасниками екосистеми компанії можуть підвищувати довіру споживачів, зміцнювати репутацію та ефективніше адаптуватися до змін середовища. Водночас упровадження екосистемного підходу супроводжується викликами та ризиками (табл. 3).

Таблиця 3. Виклики та ризики екосистемного підходу

Перевага	Характеристика
Координація складних мереж	Необхідність ефективного управління великою кількістю партнерів та зацікавлених сторін
Конфлікти інтересів	Різні учасники можуть мати суперечливі цілі та стратегії
Залежність від технологій	Екосистема ґрунтується переважно на цифрових платформах, що підвищує ризики кіберзагроз та технологічних збоїв

Джерело: розроблено авторами.

Ураховуючи переваги та виклики, інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління є особливо важливою для міжнародних компаній. Глобальні ринки характеризуються високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих уподобань та постійними технологічними інноваціями, що робить традиційні моделі управління менш

ефективними. Інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями – це не просто тренд, а необхідна умова для досягнення стійкого успіху в сучасному динамічному світі [14]. Замість того щоб діяти як ізольований гравець, компанії дедалі частіше усвідомлюють себе частиною ширшої мережі, де взаємодія та співпраця з партнерами, постачальниками, клієнтами й конкурентами створюють спільну цінність.

Інтеграція цього підходу в стратегію міжнародних компаній сприяє кільком важливим аспектам. По-перше, вона забезпечує високу гнучкість бізнес-моделі, що дає змогу швидко реагувати на глобальні економічні та технологічні зміни. По-друге, екосистемний підхід створює умови для масштабування інновацій та обміну знаннями між різними ринками, що особливо важливо для компаній, які оперують у багатьох країнах і культурних контекстах. По-третє, він сприяє інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів безпосередньо в стратегічне управління, підвищуючи довіру інвесторів та зацікавлених сторін і зміцнюючи корпоративну репутацію на міжнародному рівні.

Приклади міжнародних компаній свідчать про значні переваги успішного впровадження екосистемного підходу. Так, наприклад, Apple є зразком міжнародної компанії, яка побудувала потужну екосистему. Вона не лише виробляє апаратне забезпечення (iPhone, iPad, Mac), а й створює програмне забезпечення (iOS, macOS) та сервіси (App Store, Apple Music, iCloud). App Store є основним елементом цієї екосистеми, оскільки він дає змогу стороннім розробникам створювати та поширювати свої застосунки. Apple отримує відсоток від продажів, а розробники – доступ до мільйонів користувачів, що створює взаємовигідну співпрацю. Згідно з даними аналітичних звітів, економіка App Store дає змогу створити мільйони робочих місць по всьому світу [15].

Чудовим прикладом є також Amazon. Починаючи як інтернет-магазин, компанія перетворилася на значну екосистему, яка охоплює Amazon Web Services (AWS), платформу для сторонніх продавців, логістичні послуги та роздрібну торгівлю. AWS є платформою, що надає хмарні обчислення та інші послуги багатьом компаніям – від стартапів до великих корпорацій. Це створює широку мережу партнерів, які залежать від інфраструктури Amazon, що забезпечує компанії стабільний потік доходів та посилює її позиції на ринку [16].

Приклад цих компаній підтверджує, що інтеграція екосистемного підходу в стратегічне управління міжнародними компаніями є не просто додатковою опцією, а важливим чинником конкурентоспроможності та стійкості в глобальному бізнес-середовищі. Вона дає змогу компаніям ефективно поєднувати внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями, стимулювати інновації, оптимізувати витрати та створювати довгострокову цінність як для самої організації, так і для всієї екосистеми партнерів і споживачів.

Варто також зазначити, що специфіка екосистемної конкуренції визначає підходи до розробки й реалізації екосистемної бізнес-стратегії (табл. 4).

Таблиця 4. Специфіка екосистемної бізнес-стратегії

Особливість	Зміст
Розмитість меж ринку	Складно визначити конкурентів, адже екосистема охоплює як прямих, так і опосередкованих учасників
Подвійна ціннісна пропозиція	Необхідність одночасно забезпечити співпрацю (для розширення ринку) та конкуренцію (для розподілу створеної цінності).
Фокус охоплення	На відміну від класичної стратегії конкуренції, екосистемна стратегія охоплює учасників поза критичним шляхом до кінцевого споживача
Співпраця як конкурентна перевага	Синергія учасників створює додаткову цінність і посилює ефективність екосистеми
Взаємодія E2H (ecosystem-to-human)	Головний акцент робиться на задоволенні реальних потреб людини

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [4, с. 7].

Основними етапами реалізації екосистемного підходу в стратегічному управлінні є:

I. Переосмислення бізнес-моделі. Першим і найважливішим кроком є відмова від традиційної лінійної моделі «постачальник – виробник – споживач». Компаніям необхідно усвідомити себе головною ланкою в мережі, де цінність створюється завдяки взаємодії та синергії з іншими учасниками. Це передбачає не лише співпрацю, а й готовність до спільних інвестицій, обміну ризиками й розподілу прибутків.

II. Визначення та залучення партнерів. Успішна екосистема залежить від її учасників. Компаніям необхідно ретельно проаналізувати ринок, щоб ідентифікувати потенційних

партнерів, які можуть доповнити їхні компетенції, розширити охоплення та запропонувати унікальні можливості. Це можуть бути технологічні стартапи, університети, дослідницькі інститути, логістичні компанії чи навіть недержавні організації, що працюють у сфері сталого розвитку.

III. Розробка спільної ціннісної пропозиції. Цінність в екосистемі створюється колективно. З огляду на це, стратегія має бути зосереджена не лише на власному продукті чи послугі, а й на тому, як компанія допомагає партнерам досягти успіху. Наприклад, Amazon надає продавцям доступ до великої аудиторії та логістичної інфраструктури, що дає їм можливість зосередитися на своїх основних продуктах.

IV. Створення гнучкої та відкритої платформи. Для ефективної взаємодії екосистемам потрібна централізована платформа або набір інструментів, що полегшують співпрацю. Це може бути технологічна платформа, як-от App Store або AWS, або ж м'якша інфраструктура, що забезпечує обмін даними, знаннями й ресурсами між учасниками. Така платформа має бути відкритою та гарантувати високий рівень безпеки й прозорості.

V. Розвиток культури співпраці. Останній, але не менш важливий крок – це формування внутрішньої культури, яка заохочує співпрацю, довіру й взаємодію із зовнішніми партнерами. Традиційна корпоративна культура, заснована на жорсткій ієрархії та внутрішній конкуренції, може перешкоджати ефективній реалізації екосистемного підходу.

Отже, інтеграція екосистемного підходу вимагає трансформації від концепції компанії як ізольованого гравця до розуміння її як динамічного елемента ширшої мережі. Це не просто зміна бізнес-моделі, а й переосмислення ролі компанії в сучасному світі, що дає їй змогу створювати стійку конкурентну перевагу та довгострокову цінність.

6. Висновки

Дослідження показало, що екосистемний підхід допомагає компаніям ефективно поєднувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості, залучати партнерів та клієнтів до спільного створення цінності. Участь у бізнес-екосистемах сприяє масштабуванню інновацій, оптимізації витрат та прискоренню адаптації до змін ринкових умов. Використання цифрових платформ і технологій, зокрема штучного інтелекту та хмарних рішень, підвищує ефективність взаємодії учасників та забезпечує мережеві ефекти. Важливою перевагою є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у стратегічне управління, що зміцнює довіру інвесторів і суспільства. Досвід компаній Apple та Amazon засвідчує, що екосистемна стратегія сприяє створенню довгострокової конкурентної переваги та формуванню нових ринків.

Водночас ефективне впровадження екосистемного підходу потребує стратегічного бачення, здатності координувати взаємодію численних учасників і постійного оновлення ціннісної пропозиції відповідно до змін ринкового та технологічного середовища. Таким чином, результати підкреслюють важливість екосистемного підходу як важливого інструменту стратегічного управління міжнародними компаніями в сучасному динамічному глобальному середовищі.

Подальші наукові дослідження можуть зосереджуватися на розробці методик оцінювання ефективності екосистемних стратегій та вивченні механізмів їхньої інтеграції в міжнародне бізнес-середовище.

References

1. Starov, O. (2025). *Evolutsiia metodologichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptivnykh modelei* [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (in Ukrainian).
2. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). *Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voyennoho stanu* [Formation of a strategic management system for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (in Ukrainian).
3. Lemeshko, M. (2021). *Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi* [Essence and features of business ecosystem formation in the new economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49> (in Ukrainian).

4. Levkovets, O. (2024). Ekosystemna stratehiia biznesu: realii konkurentsii tsyfrovoyi doby [Business ecosystem strategy: realities of digital-age competition]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111> (in Ukrainian).
5. Tsyhanenko, O., Zubko, K., & Samus, H. (2022). Formuvannia ekosystemy kompanii yak osnovy pidvyshchennia stiikosti biznesu [Formation of company ecosystem as a basis for enhancing business resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> (in Ukrainian).
6. Nagara, M. B. (2023). Arkhitektura ta determinanty pidpriemnytskoi ekosystemy [Architecture and determinants of entrepreneurial ecosystem]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (2). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.39> (in Ukrainian).
7. Horban, S., & Bilenko, O. (2025). Biznes-ekosystemy v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku [Business ecosystems in Ukraine: status and development prospects]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Issues*, (4). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15> (in Ukrainian).
8. Dubnytskyi, V. I., Mishustina, T. S., Ovcharenko, O. V., & Naumenko, N. Yu. (2023). Osoblyvosti rozvytku biznes-ekosystemy v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [Features of business ecosystem development under digital transformation of the economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3(73), 61–70. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-61-70](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-61-70) (in Ukrainian).
9. Kviatko, T. M. (2023). Osoblyvosti formuvannia biznes-ekosystem v suchasnykh umovakh [Features of business ecosystem formation in modern conditions]. *Ekonomichniy visnyk universytetu – University Economic Bulletin*, (57), 57–62. <https://lnk.ua/KVvddbO4E> (in Ukrainian).
10. Koltun, V. S., & Zamazieieva, H. V. (2022). Rozvytok ekosystem pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Development of support ecosystems for small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Management in Ukraine*, (32), 76–81. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.14> (in Ukrainian).
11. Moore, J. F. (1999). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
12. Störk, U. (2022). Die Ära der Business-Ökosysteme hat begonnen [The era of business ecosystems has begun]. *Tagesspiegel Background: website*. <https://background.tagesspiegel.de/verkehr-und-smart-mobility/briefing/die-aera-der-business-oekosysteme-hat-begonnen>
13. Pidun, U., Reeves, M., & Schüssler, M. (2024). Do you need a business ecosystem? *BCG: website*. <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
14. Jacobides, M. G. (2022). How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 99–123. <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
15. Apple. (2025). *App Store in the U.S. facilitated over \$400 billion in developer billings and sales in 2024*. <https://www.apple.com/newsroom/2025/05/app-store-in-the-us-facilitated-406-billion-usd-in-developer-billings-and-sales-in-2024/>
16. Amazon Web Services. (2024). AWS economic impact study. *Amazon Web Services*. <https://assets.aboutamazon.com/d2/d4/28a64c6143cb839c3cb04c89dcec/aws-germany-economic-impact-study-en-final-version-06182024.pdf>



Цифрові платформи як драйвер розвитку кроссекторного партнерства в бізнесі

Інна В. Сохань ¹ * • Максим О. Бевз ² • Віталій Г. Поповський ²

¹ Сумський національний аграрний університет (Україна). Професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової, д-р. екон. наук, професор.

² Сумський національний аграрний університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової факультету економіки і менеджменту.

* Автор-кореспондент, e-mail: innalozynska@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.09)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на цифрові технології, які трансформують традиційні бізнес-моделі та формати взаємодії між їх учасниками. В умовах зростання конкуренції та глобалізації цифрові платформи стають ключовим інструментом інтеграції різних секторів економіки. Вони забезпечують ефективну координацію ресурсів, знань і компетенцій для реалізації спільних стратегічних ініціатив. Метою статті є дослідження ролі цифрових платформ як драйвера розвитку кроссекторального партнерства в сучасному бізнес-середовищі. Визначено, що цифрові платформи не лише оптимізують бізнес-процеси, а й створюють умови для інтеграції приватного, державного та громадського секторів економіки. У роботі проаналізовано ключові характеристики платформ, як-от багатофункціональність, модульна архітектура, ефект мережі та здатність знижувати транзакційні витрати. Підкреслено роль сучасних технологій, зокрема хмарних обчислень, edge computing і штучного інтелекту, в забезпеченні гнучкості, масштабованості та оперативного реагування платформ на потреби користувачів. На прикладі українських проєктів показано, що цифрові платформи забезпечують прозорий обмін даними, координацію діяльності та створення доданої вартості для всіх учасників партнерства. Дослідження демонструє, що цифрові платформи сприяють появі інноваційних продуктів, послуг і бізнес-моделей, а також зміцненню довіри та професійного потенціалу партнерів. Особливу увагу приділено кроссекторальним ініціативам, які дозволяють ефективно розв'язувати складні соціально-економічні завдання та забезпечувати сталий розвиток. У висновках зазначено, що цифрові платформи формують нову бізнес-логіку, де конкуренція трансформується в співпрацю, а різні сектори економіки взаємно підсилюють один одного, створюючи цінність для суспільства й відкриваючи перспективи інтеграції українського бізнесу в глобальні економічні процеси.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрові платформи, кроссекторальне партнерство, бізнес-екосистеми, драйвер розвитку, інновації, міжсекторна співпраця.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Digital Platforms as a Driver of Cross-Sectoral Partnership Development in Business

Inna Sokhan ^{1*} • Maksym Bevz ² • Vitaly Popovsky ²

¹ Sumy National Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Management named after Professor L. I. Mykhailova, Doctor of Sciences in Economics, Professor.

² Sumy National Agrarian University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Management named after Professor L. I. Mykhailova, Faculty of Economics and Management.

* Corresponding Author, e-mail: innalozynska@gmail.com

ARTICLE INFO

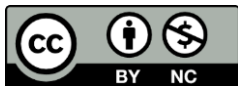
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.09)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The modern economy is increasingly oriented toward digital technologies, which are transforming traditional business models and formats of interaction among participants. Under conditions of growing competition and globalization, digital platforms have become a key instrument for integrating different sectors of the economy. They ensure the effective coordination of resources, knowledge, and competencies for the implementation of joint strategic initiatives. This article aims to investigate the role of digital platforms as a driver of cross-sectoral partnership development in the contemporary business environment. It has been determined that digital platforms not only optimize business processes but also create favorable conditions for the integration of the private, public, and civic sectors of the economy. The study analyzes the key characteristics of platforms, such as multifunctionality, modular architecture, network effects, and the capacity to reduce transaction costs. The role of advanced technologies, including cloud computing, edge computing, and artificial intelligence, is emphasized in ensuring flexibility, scalability, and the ability of platforms to respond promptly to user needs. Using Ukrainian projects as examples, the article demonstrates that digital platforms facilitate transparent data exchange, coordination of activities, and value creation for all partnership participants. The findings show that digital platforms contribute to the emergence of innovative products, services, and business models, as well as to strengthening trust and the professional potential of partners. Special attention is given to cross-sectoral initiatives, which enable the effective resolution of complex socio-economic challenges and promote sustainable development. In conclusion, it is noted that digital platforms shape a new business logic, where competition is transformed into cooperation, and different sectors of the economy mutually reinforce one another. This process generates value for society and opens opportunities for the integration of Ukrainian business into global economic processes.

KEYWORDS

digital platforms, cross-sectoral partnership, business ecosystems, development driver, innovation, cross-sectoral cooperation.

1. Вступ

Сучасний бізнес-простір характеризується високою динамікою, глобалізацією ринків і все більшою потребою у швидкій адаптації до цифрових трансформацій. В умовах посилення конкуренції та постійних змін у споживчих запитах ключовим чинником успіху стає здатність компаній до співпраці та створення спільної цінності. Саме цифрові платформи постають ефективним інструментом, який не лише оптимізує бізнес-процеси, а й відкриває нові можливості для кроссекторального партнерства (Cross-sector partnerships, CSPs).

Інтегруючи різні галузі та учасників ринку, цифрові екосистеми сприяють формуванню інноваційних моделей співпраці, підвищують ефективність комунікацій, спрощують доступ до ресурсів і створюють передумови для масштабування бізнесу. Вони функціонують не лише як технологічна база, а й як стратегічний чинник розвитку, що об'єднує компанії, державні структури та громадські організації навколо спільних цілей.

Таким чином, дослідження ролі цифрових платформ як драйвера розвитку кроссекторального партнерства є актуальним завданням сучасної економічної науки та практики, оскільки дає змогу оцінити їх вплив на конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

2. Огляд літературних джерел

Цифрові платформи розглядаються як ключовий інструмент розвитку цифрової економіки та підвищення ефективності бізнес-процесів. Зокрема, Ю. Жукова [12] досліджує розвиток цифрової економіки на основі платформізації, підкреслюючи вплив цифрових платформ на структуру економічних відносин і процеси створення доданої вартості. Авторка визначає платформізацію як провідний драйвер інноваційного розвитку і трансформації традиційних бізнес-моделей.

В. Кохан [4] акцентує увагу на ролі цифрових платформ у формуванні нових бізнес-моделей, що забезпечують інтеграцію учасників ринку й оптимізацію економічних процесів. Дослідник розглядає платформу як інструмент цифровізації економіки, який підвищує доступ до ресурсів, прискорює обмін інформацією та стимулює розвиток інновацій.

Цифрові платформи як механізм функціонування мереж трансферу технологій аналізує О. Розгон [8], наголошуючи, що платформи забезпечують координацію між науково-дослідними установами, підприємствами та інвесторами, сприяють поширенню знань і прискорюють інноваційний цикл, інтегруючи ресурси та компетенції різних учасників.

В. Юдін [13] розглядає цифрові платформи як важливий напрям цифрової трансформації економіки та аналізує питання їх правового регулювання.

Цифрові платформи як драйвер економічного розвитку досліджують Н. Новікова, О. Дьяченко та О. Гончаренко [7]. Автори підкреслюють їх вплив на інноваційність, інтеграцію ринків і підвищення ефективності економічних процесів, зазначаючи, що платформи формують основу для створення інтегрованих бізнес-екосистем та міжгалузевих інновацій.

Своєю чергою С. Щеглюк [10] розкриває зміст і структуру цифрових технологічних платформ, а також визначає особливості їх формування та розвитку.

Т. Eisenmann, G. Parker та М. Alstyne [2] у своєму дослідженні аналізують відкриті цифрові платформи, визначаючи умови й механізми їх розвитку, а також роль у формуванні ринкових ефектів.

Ще одним важливим напрямом досліджень є кроссекторальні партнерства. Сучасні наукові праці наголошують, що співпраця між різними секторами – бізнесом, державою та громадянським суспільством – сприяє підвищенню ефективності управління, впровадженню інновацій і реалізації соціально-екологічних цілей.

Зокрема, М. Klein та М. Szychalska-Wojtkiewicz [3] розглядають кроссекторальні партнерства як механізм інноваційного розвитку та економічного зростання, досліджуючи потенціал креативних індустрій у підтримці традиційних секторних інновацій. Автори наголошують на важливості інтеграції ресурсів, знань і експертизи різних секторів для створення синергетичних ефектів і підвищення конкурентоспроможності.

Кроссекторальні партнерства у сфері сталого розвитку на прикладі кавових платформ аналізують I. van Hille, F. de Bakker, J. Ferguson та P. Groenewegen [11], підкреслюючи роль місієно орієнтованих координаторів у формуванні спільних стратегій, що стимулюють соціальні та

екологічні зміни. Автори також визначають ключові чинники успішної взаємодії бізнесу, держави і громадянського суспільства.

В. Бурак [1] досліджує кроссекторальні ініціативи в антикризовому менеджменті готельно-ресторанного бізнесу, зазначаючи, що поєднання ресурсів і компетенцій різних учасників підвищує стійкість компаній і дає змогу ефективно реагувати на кризові ситуації.

Водночас відкритим залишається питання інтеграції цифрових платформ у процес формування та розвитку кроссекторальних партнерств, адже вони виконують не лише функцію оптимізації бізнес-процесів, а й слугують потужним каталізатором співпраці між різними секторами економіки.

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз ролі цифрових платформ як ключового драйвера розвитку кроссекторального партнерства в бізнесі.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) схарактеризувати сутність і ключові властивості цифрових платформ як фундаменту цифрової економіки;
- 2) проаналізувати значення цифрових платформ у розвитку кроссекторального партнерства;
- 3) визначити практичні приклади та напрями застосування цифрових платформ в Україні, що сприяють інтеграції ресурсів різних секторів та формуванню стійких міжгалузевих альянсів.

4. Методи та матеріали

Для досягнення поставленої мети в дослідженні було використано комплекс методів, що забезпечив цілісність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Насамперед застосовано критичний аналіз наукової літератури, який дозволив узагальнити різні підходи до визначення сутності цифрових платформ і кроссекторального партнерства. На основі цього аналізу за допомогою методу синтезу було поєднано теоретичні положення та сформовано цілісне уявлення про роль цифрових платформ у розвитку міжсекторальної взаємодії. Додатково використано метод наукового абстрагування, що дало змогу виокремити загальні закономірності та тенденції функціонування цифрових платформ як драйверів партнерської співпраці.

5. Результати та обговорення

Сучасна економіка дедалі більше ґрунтується на цифрових технологіях, які трансформують традиційні форми організації бізнесу та моделі взаємодії між його учасниками. У цьому процесі цифрові платформи виступають не лише інструментом автоматизації чи оптимізації, а й потужним каталізатором розвитку нових форматів співпраці. Вони дають змогу інтегрувати різні галузі, формувати інноваційні бізнес-моделі та створювати партнерські зв'язки, що виходять за межі однієї сфери діяльності.

Поява цифрових платформ нерозривно пов'язана з розвитком шерінгової економіки – моделі спільного користування ресурсами, яка докорінно змінює підходи до споживання товарів і послуг. Ця концепція передбачає відхід від надспоживання на користь ощадливого використання ресурсів [4, с. 29]. На відміну від традиційної економіки, в шерінговій моделі споживач частіше підлаштовується під умови, визначені надавачем послуг, а не формує їх самостійно [10, с. 2]. Шерінгова економіка характеризується специфічними моделями поведінки клієнтів, активним застосуванням соціальних мереж та онлайн-майданчиків, інтеграцією виробників і споживачів, а також широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій і мобільних застосунків [10, с. 2].

У сучасних дослідженнях цифрову платформу розглядають як бізнес-модель, що базується на комплексній системі інформаційних технологій, реалізує низку соціально-економічних функцій і забезпечує доступ не лише до власних сервісів, а й до додаткових продуктів, технологій та послуг [8, с. 24].

За визначенням Т. Eisenmann, G. Parker та М. Alstyne, сучасні платформи виступають бізнес-інфраструктурою, що забезпечує взаємодію між зовнішніми виробниками й споживачами. Вони охоплюють комплекс компонентів – обладнання, програмне забезпечення та модулі

обслуговування з визначеною архітектурою, а також систему встановлених правил, які включають стандарти, протоколи, політики й контракти з визначеними правами та обов'язками. Таке поєднання створює умови для розроблення потужних додатків, що надалі приносять користь кінцевим користувачам [2].

Цифрові платформи виконують роль агрегаторів даних і водночас є ключовими бенефіціарами цифрової економіки, в якій саме дані стають основним ресурсом для формування вартості. Вони трансформують цілі галузі та напрями соціально-економічної активності, виступаючи драйверами економічного зростання, інновацій і конкурентного розвитку. Експансія платформних компаній та структурна трансформація економіки забезпечуються мережевим ефектом, що стимулює активне використання можливостей цифрової економіки, підвищує ефективність бізнес-процесів і відкриває нові способи створення доданої вартості [7].

Завдяки своїй універсальності цифрові платформи розглядаються не лише як технологічний інструмент, а й як окремий вид господарської діяльності, що стає базисом не тільки електронної комерції та електронного бізнесу, а й усього спектра комунікацій у трикутнику «бізнес – споживачі – держава» [13, с. 15]. Узагальнення різних підходів до визначення терміна «цифрова платформа» дало змогу виокремити низку загальних характеристик (табл. 1), які відображають сутність цього явища та спрямовані на розвиток цифрової економіки.

Таблиця 1. Загальні характеристики цифрових платформ

Характеристика	Опис та значення для цифрової економіки
1. Велика кількість учасників	Створює «ефект мережі», коли цінність платформи зростає зі збільшенням числа користувачів
2. Інфраструктурне забезпечення	Забезпечує взаємодію користувачів в єдиному інформаційному середовищі, переважно в режимі онлайн
3. Багатофункціональність	Орієнтація на широкий спектр послуг, можливість якісного та кількісного розширення відповідно до потреб користувачів
4. Модульність архітектури	Використання стандартних інтерфейсів дозволяє платформі розвиватися незалежно від поведінки окремих учасників
5. Сприяння новим ініціативам	Використання сучасних бізнес-моделей і форм ведення бізнесу, заснованих на обробленні великих обсягів даних
6. Зниження транзакційних витрат	Мінімізація витрат учасників під час взаємодії та здійснення бізнес-процесів на платформі

Джерело: [1, с. 3].

Важливо підкреслити, що сучасні цифрові платформи дедалі частіше поєднують хмарні обчислення з технологіями оброблення даних на периферії (edge computing). Це забезпечує істотне скорочення затримок у роботі систем та дає змогу досягати оперативного відгуку в режимі реального часу, що має особливу актуальність для застосувань у сфері інтернету речей (IoT). Така архітектура формує гнучкість і масштабованість платформ, створюючи умови для підтримки широкого спектра послуг і для ефективного реагування на динамічні потреби користувачів [5].

Паралельно із цим усе більшої ваги набувають технології штучного інтелекту, інтеграція яких у цифрові платформи значно розширює їх функціональні можливості. У загальному розумінні штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, спрямована на розроблення алгоритмів і систем, здатних виконувати завдання, які традиційно потребують залучення людського інтелекту [6]. Завдяки цьому платформи набувають нового рівня автономності та здатності до аналітичного оброблення даних.

Отже, цифрові платформи постають не лише як технологічна інновація, а й як потужний драйвер розвитку кроссекторального партнерства. Вони забезпечують ефективну взаємодію бізнесу, держави, громадських організацій і наукової спільноти, створюючи умови для реалізації спільних проєктів та досягнення стратегічно важливих цілей. У такому контексті CSPs сформувалися як перспективний механізм для розв'язання складних проблем сталого розвитку або так званих «грандіозних викликів», що виникають на перетині компетенцій та відповідальності різних суспільних секторів – держави, бізнесу і громадянського суспільства [11].

Цінність кроссекторального підходу полягає в поєднанні різних перспектив, досвіду й методів подолання проблем. Завдяки своїй унікальній природі, що ґрунтується на залученні ресурсів різних секторів, таке партнерство виявляється особливо ефективним у розв'язанні складних завдань. Йдеться насамперед про ситуації, коли попередні спроби подолати проблему

в межах одного сектора зазнали невдачі, існує потреба в ресурсах, розподілених між різними секторами, або ж коли є позитивна історія взаємин, що стимулює нові форми співпраці [3].

Подібна модель дозволяє виходити за межі традиційних форматів підтримки, як-от грантова допомога чи одноразові пожертви, та переходити до спільного створення рішень. При цьому у фокусі перебувають не лише транзакції, а й побудова відносин, заснованих на довірі, гнучкості та взаємному збагаченні. Додаткова цінність кроссекторальної взаємодії виявляється у створенні користі для територіальних громад, суспільства й соціуму загалом. Такий підхід передбачає об'єднання зацікавлених сторін задля досягнення результатів, можливих лише за умов інтегрованої діяльності та практично недосяжних у разі одноосібної роботи [1, с. 6].

Практична реалізація CSPs може охоплювати спільні кампанії, ініціативи чи програми, а також довгострокову співпрацю з чітким розподілом ролей. Важливо, що всі учасники таких партнерств мають змогу реалізовувати власні інтереси, одночасно сприяючи досягненню більш широких суспільних цілей. Саме тому міжсекторальна співпраця дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент упровадження сталих змін.

Кроссекторальні партнерства відкривають нову логіку взаємодії – вони передбачають не лише кооперацію заради виконання конкретного проєкту, а й формування спільної екосистеми рішень. У межах цієї моделі організації обмінюються не тільки ресурсами, а й створюють нові контексти для колективних дій. Такий підхід виявляється особливо ефективним тоді, коли використання окремих інструментів не забезпечує очікуваного результату.

У табл. 2 наведено узагальнення ключових переваг кроссекторальної взаємодії.

Таблиця 2. Ключові переваги кроссекторальної взаємодії

Перевага	Опис та значення
1. Створення інновацій	Співпраця з організаціями з інших секторів сприяє народженню рішень та проєктів, які навряд чи виникли б у межах однієї структури. Це включає нові продукти, послуги та моделі взаємодії, що пропонують нові підходи до розв'язання проблем
2. Доступ до додаткових ресурсів	Партнерство відкриває можливості не лише для фінансування, а й для використання експертних знань, технологій, інфраструктури та контактних мереж
3. Підвищення репутації та довіри	Співпраця з авторитетними організаціями зміцнює довіру до певної структури серед донорів, аудиторій і суспільства загалом
4. Розвиток професійного потенціалу	Спільні навчальні програми, менторство або підтримка pro bono дозволяють командам здобувати нові навички та методики роботи
5. Розширення охоплення аудиторії	Використання партнерських каналів комунікації допомагає виходити на нові цільові групи, які раніше були недосяжними
6. Оптимізація витрат	Спільне використання офісних приміщень, сервісів та логістики дозволяє скоротити операційні витрати без зниження ефективності
7. Комплексний підхід до рішень	Залучення різних думок дозволяє глибше аналізувати проблеми та створювати довгострокові рішення, а не лише тимчасові заходи

Джерело: [13].

Цифрові платформи виконують функції посередників і координаторів, забезпечуючи прозорий обмін даними та ефективну комунікацію між учасниками. Вони сприяють узгодженню інтересів і формуванню доданої вартості, яка перевищує потенціал окремих сторін. Такий підхід до організації взаємодії відкриває нові можливості для міжсекторної співпраці, в межах якої цифрові платформи стають ядром координації та інноваційного розвитку. Практична реалізація цього підходу виявляється в успішних прикладах партнерств між представниками різних галузей, які спільно створюють нову цінність, знижують витрати та підвищують ефективність діяльності. У таблиці 3 наведено конкретні приклади кроссекторальних партнерств, що вже функціонують в Україні.

Таблиця 3. Приклади успішних кроссекторних партнерств в Україні

Сфери партнерства	Приклад
1. FinTech & Retail	Інтеграція платіжних сервісів у платформи роздрібної торгівлі
2. Logistics & E-commerce	Співпраця поштових операторів з маркетплейсами
3. AgriTech	Використання технологічних платформ в агросекторі
4. SocialTech	Партнерство благодійників, IT та держави через UNITED24
5. Media & Retail	Колаборації культурних проєктів і рітейлу

Джерело: складено автором самостійно.

Наведені кейси демонструють, що платформи можуть ефективно поєднувати інтереси бізнесу, держави та громадянського суспільства, виступаючи каталізаторами взаємодії. Вони вже не сприймаються лише як інструменти – платформи формують повноцінні цифрові екосистеми, здатні виконувати ключові функції для забезпечення сталого зростання та інновацій.

По-перше, важливо підкреслити зниження бар'єрів для входу та співпраці. Цифрові платформи здатні об'єднувати значну кількість компаній, відкриваючи малим і середнім підприємствам доступ до ресурсів і клієнтів, які раніше були досяжні лише великим учасникам ринку. Водночас вони автоматизують рутинні процеси, зокрема укладання договорів чи обмін інформацією, що суттєво скорочує час і витрати, необхідні для започаткування співпраці.

По-друге, не менш вагомим є спільне використання даних і ресурсів. Завдяки цифровим платформам компанії мають можливість об'єднувати та аналізувати інформацію з метою оптимізації процесів. Наприклад, логістична платформа може передавати дані про маршрути роздрібним мережам. Крім того, організації отримують доступ до спільних хмарних інструментів, що дозволяє розробляти нові продукти без значних фінансових витрат на власну інфраструктуру.

По-третє, варто виокремити створення нових бізнес-моделей. Партнерства, побудовані на основі платформ, відкривають шлях до інноваційних продуктів і послуг. Зокрема, співпраця між розробниками фітнес-застосунків і виробниками «розумних» годинників дала змогу створити комплексні рішення для моніторингу здоров'я, що поєднують технологічні та практичні переваги для користувачів.

Отже, цифрові платформи нині виступають не лише інструментом технологічного розвитку, а й фундаментом для побудови міжгалузевих альянсів, у котрих конкуренція поступово трансформується у співпрацю. Вони створюють умови, за яких різні сектори економіки можуть взаємно підсилювати один одного, формуючи нові бізнес-моделі та підвищуючи стійкість до глобальних викликів. У перспективі саме платформи здатні стати основою інтеграції українського бізнесу у світові економічні процеси, що робить їх ключовим драйвером розвитку кроссекторального партнерства.

6. Висновки

Дослідження засвідчило, що цифрові платформи виступають ефективним драйвером розвитку кроссекторального партнерства в бізнес-середовищі. Вони сприяють об'єднанню ресурсів, знань і компетенцій різних секторів, що створює умови для розроблення інноваційних продуктів і послуг. Завдяки платформам забезпечується прозорий обмін даними, зниження транзакційних витрат і доступ до нових ринків та аудиторій. Інтеграція сучасних технологій, зокрема хмарних обчислень та штучного інтелекту, підвищує їх гнучкість і здатність оперативно реагувати на потреби користувачів. Водночас цифрові платформи формують умови для довгострокового співробітництва, заснованого на довірі, взаємному збагаченні та створенні доданої вартості. Таким чином, вони не лише автоматизують бізнес-процеси, а й стають фундаментом цифрових екосистем, стимулюючи інновації та забезпечуючи стійке економічне зростання.

У перспективі розвиток цифрових платформ відкриває нові можливості для інтеграції українського бізнесу в глобальні економічні процеси. Подальші наукові дослідження доцільно спрямовувати на вивчення механізмів інтеграції цифрових платформ у різні галузі економіки та на оцінювання їх впливу на ефективність кроссекторальних партнерств.

References

1. Burak, V. H. (2023). Krosssektoralni proekty v antykrizovomu menedzhmenti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Cross-sector projects in anti-crisis management of hospitality enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho universytetu*, (48), 5–9. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/801/768> (in Ukrainian)
2. Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2009). Opening platforms: How, when and why? In A. Gawer (Eds.), *Platforms, Markets and Innovation* (pp.131–162). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781849803311.00013>

3. Klein, M., & Sychalska-Wojtkiewicz, M. (2020). Cross-sector partnerships for innovation and growth: Can creative industries support traditional sector innovations? *Sustainability*, 12(23), 10122. <https://doi.org/10.3390/su122310122>
4. Kokhan, V. P. (2021). Tsyfrova platforma yak instrument tsyrovoyi ekonomiky [Digital platform as a tool of the digital economy]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovations*, 1(33), 29–34. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1\(33\)-4](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1(33)-4) (in Ukrainian)
5. Korostin, O. (2025). Methods of performance optimisation in distributed systems with high load: State of the art and prospects. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Seriya: Kompiuterni nauky – Bulletin of KrNU. Computer Science Series*, 1(150), 152–159. <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2025.1.20>
6. Korostin, O. (2024). Optimization of maritime transportation routes using artificial intelligence: Analysis of opportunities and challenges. *Computer-integrated technologies: education, science, production*, (56), 31–38. <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-03>
7. Novikova, N., Dyachenko, O., & Honcharenko, O. (2023). Tsyfrovi platformy yak drayver rozvytku ekonomiky [Digital platforms as a driver of economic development]. *Scientia Fructuosa*, 150(4), 47–66. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04) (in Ukrainian)
8. Rozghon, O. (2023). Tsyfrova platforma yak instrument funktsionuvannya merezhi transferu tekhnolohiy [Digital platform as a tool for the functioning of the technology transfer network]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovations*, 2(42), 21–33. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2\(42\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2(42)-3) (in Ukrainian)
9. Shchedryi vivtorok. (26 June 2025). *Krosssektoralni partnerstva: shcho tse take, perevahy ta pryklady* [Cross-sector partnerships: What they are, advantages and examples]. <https://givingtuesday.ua/statti/krosssektoralni-partnerstva-shho-tse-take-perevagy-ta-prykłady/> (in Ukrainian)
10. Shchelyuk, S. (2019). Morfolohiia tsyrovoyi ekonomiky: osoblyvosti rozvytku ta rehuliuвання tsyrovoykh tekhnolohichnykh platform [Morphology of the digital economy: features of development and regulation of digital technology platforms] (Scientific-analytical report, 18 p.). <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (in Ukrainian)
11. Van Hille, I., de Bakker, F., Ferguson, J., & Groenewegen, P. (2020). Cross-sector partnerships for sustainability: How mission-driven conveners drive change in national coffee platforms. *Sustainability*, 12(7), 2846. <https://doi.org/10.3390/su12072846>
12. Yudin, V. Y. (2021). Tsyfrova platforma yak odyin iz napriamiv tsyrovoyi transformatsii ekonomiky i deiaki aspekty yii pravovoho rehuliuвання [Digital platform as one of the directions of digital transformation of the economy and some aspects of its legal regulation]. *Visnyk LTEU. Yurydychni nauky – Bulletin of LTEU. Law Sciences*, (9), 13–22. <https://doi.org/10.36477/2616-7611-2021-09-02> (in Ukrainian)
13. Zhukova, Y. (2022). Rozvytok tsyrovoyi ekonomiky na osnovi platformizatsii [Development of the digital economy based on platformization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7> (in Ukrainian)



Розвиток інженерних компетенцій: управлінський підхід до викладання дисципліни «Автомобілі»

Віктор І. Дуганець ¹ • Віталій Л. Пукас ² • Микола П. Волинкін ³ • Андрій В. Печенюк ^{4*}

¹ Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Завідувач кафедри тракторів, автомобілів та енергетичних засобів, д-р пед. наук, канд. тех. наук, проф., заслужений працівник освіти.

² Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Доцент кафедри тракторів, автомобілів та енергетичних засобів, канд. тех. наук.

³ Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Асистент кафедри тракторів, автомобілів та енергетичних засобів.

⁴ Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Доцент кафедри енергозберігаючих технологій та енергетичного менеджменту, канд. екон. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: anvaspe@meta.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.12)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

OPEN  ACCESS

У статті розглядається та всебічно обґрунтовується нагальна потреба модернізації освітніх програм шляхом впровадження управлінського підходу до викладання інженерних дисциплін, зокрема таких як «Автомобілі», в сучасних українських університетах. Проводиться детальний аналіз традиційних методик навчання, які переважно фокусуються на передачі суто теоретичних знань про будову та принципи роботи автомобіля. Визначаються ключові недоліки цього підходу: значний розрив між теоретичною підготовкою та практичними навичками, відсутність міждисциплінарних зв'язків і недостатній розвиток критично важливих «м'яких» навичок, таких як управління, командна робота та комунікація. Запропонована в роботі модель навчання передбачає поетапну та логічну інтеграцію управлінських елементів безпосередньо в освітній процес. Це дозволяє здобувачам освіти гармонійно поєднувати фундаментальні технічні знання з навичками планування, організації та контролю на кожному етапі освоєння матеріалу. До ключових інструментів реалізації цієї інноваційної моделі належать проектна діяльність, що імітує реальні інженерні проекти, кейс-стаді, що сприяють аналізу виробничих ситуацій, та симуляції, які занурюють студентів у процес управління проектом і вирішення проблем. Очікувані результати від впровадження управлінського підходу є значущими: це не лише підвищення мотивації студентів завдяки практичній орієнтації, а й формування комплексних інженерних та управлінських навичок. Кінцевим результатом стане підготовка випускників, які будуть значно краще підготовлені до роботи в реальних, динамічних умовах сучасної автомобільної індустрії та володітимуть високою конкурентоспроможністю на ринку праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

автомобілі, інженерні компетенції, управлінські навички, проектне навчання, кейс-стаді, інженерна освіта.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Engineering Competencies Development: A Management Approach to Teaching “Automotive Engineering”

Viktor Duhanets ¹ • Vitalii Pukas ² • Mykola Volynkin ³ •
Andrii Pecheniuk ⁴ *

¹ Podillia State University (Ukraine). Head of the Department of Tractors, Automobiles, and Power Equipment, Doctor of Sciences in Pedagogy, PhD in Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Education.

² Podillia State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Tractors, Automobiles, and Power Equipment, PhD in Technical Sciences.

³ Podillia State University (Ukraine). Assistant Professor at the Department of Tractors, Automobiles, and Power Equipment.

⁴ Podillia State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Energy-Saving Technologies and Energy Management, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: anvaspe@meta.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.12)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines and comprehensively substantiates the urgent need to modernize educational programs by implementing a managerial approach to teaching engineering disciplines, particularly “Automobiles”, in modern Ukrainian universities. It provides a detailed analysis of traditional teaching methods, which primarily focus on transferring purely theoretical knowledge about the structure and operating principles of a car. The key shortcomings of this approach are identified: a significant gap between theoretical training and practical skills, a lack of interdisciplinary connections, and the insufficient development of critically important soft skills such as management, teamwork, and communication. The proposed educational model involves the phased and logical integration of managerial elements directly into the educational process. This allows students to harmoniously combine fundamental technical knowledge with skills in planning, organization, and control at every stage of mastering the material. The key tools for implementing this innovative model include project-based learning that simulates real engineering projects, case studies that facilitate the analysis of real-world production situations, and simulations that immerse students in the process of project management and problem-solving. The expected outcomes of implementing this managerial approach are significant: they include not only an increase in student motivation through a practical orientation but also the formation of comprehensive engineering and managerial skills. The ultimate result will be the preparation of graduates who are significantly better equipped to work in the real, dynamic conditions of the modern automotive industry and will possess a high level of competitiveness in the labor market.

KEYWORDS

automobiles, engineering competencies, managerial skills, project-based learning, case studies, engineering education.

1. Вступ

Проблема розвитку інженерних компетенцій є надзвичайно актуальною, особливо в контексті викладання технічних дисциплін, зокрема таких як «Автомобілі». Ця актуальність обумовлена низкою ключових факторів, які стосуються як сучасних вимог ринку праці, так і освітніх тенденцій.

Слід зазначити, що сучасні автомобілі – це досить складні, багатокomпонентні системи, які поєднують механіку, електроніку, програмне забезпечення та штучний інтелект. Інженер, що працює з такими системами, повинен мати не лише глибокі знання в певній сфері, а й широкі міждисциплінарні компетенції. Тому зараз гостро постає проблема адаптації освітнього процесу до цих вимог, є потреба в ефективній підготовці, здатних вирішувати комплексні завдання.

Сучасні підприємства технічного сервісу потребують не просто випускників з набором теоретичних знань, а фахівців, які володіють *soft skills* (м'якими навичками) та *hard skills* (жорсткими навичками). До *soft skills* належать критичне мислення, вміння працювати в команді, управління проектами, адаптивність та здатність до навчання протягом усього життя. Тому є реальна потреба в зосередженні зусиль сучасного університету на управлінському підході до викладання, пошуку ефективних механізмів інтеграції цих навичок у освітню програму зокрема з такої навчальної дисципліни як «Автомобілі».

Традиційна вітчизняна освіта часто зосереджена на передачі знань. Однак сучасні освітні стандарти вимагають формування компетенцій – здатності застосовувати знання, навички та особистісні якості для ефективного вирішення професійних і життєвих завдань. Саме такий перехід демонструє, як дисципліна «Автомобілі» може стати платформою для розвитку комплексних компетенцій, а не лише для вивчення технічних характеристик.

Українська інженерна освіта прагне інтегруватися в європейський та світовий простір. Це вимагає впровадження міжнародних стандартів, які передбачають розвиток саме компетенцій. Управлінський підхід до викладання дозволяє створити систему, що готує конкурентоспроможних фахівців, готових до роботи на міжнародному ринку.

Отже, актуальність теми викликана необхідністю модернізації освітнього процесу, – щоб він відповідав сучасним викликам. Збалансований управлінський підхід до освітнього процесу дозволить науково-педагогічним працівникам ефективно формувати інженерні компетенції, необхідні для успішної кар'єри у швидкозмінному світі автомобілебудування. Це робить тему критично важливою для наукової та педагогічної спільноти.

2. Огляд літературних джерел

Представлена стаття ґрунтується на аналізі низки сучасних наукових публікацій, що розкривають проблематику модернізації вищої освіти та інтеграції управлінських підходів в інженерні дисципліни. Дослідження спирається на роботи, що охоплюють кілька ключових напрямів.

Зокрема, вивчено теоретичні основи інженерних компетенцій та їхню класифікацію. Публікації таких авторів як Ю. Сірик [11] та І. Іващенко [4] розмежовують та визначають значущість *hard skills* (технічні навички) та *soft skills* (м'які навички) у сучасному професійному середовищі. Це створює міцну теоретичну базу для обґрунтування необхідності розвитку управлінських компетенцій як невід'ємної частини інженерної підготовки. Розглянуто проблематику традиційних методик викладання та їхні недоліки. О. Марунчак та Л. Валіцька, [6] і Л. Ребуха [9] аналізують еволюцію методів навчання, вказуючи на потребу переходу від застарілих підходів до інноваційних технологій. Г. Єфремова (ред.) [13] розкриває ширший контекст інновацій в освітньому просторі, що підтверджує актуальність запропонованих змін. Значна частина джерел присвячена управлінському підходу в освіті. Роботи [2; 7] безпосередньо розглядають реалізацію управлінських елементів та проектного навчання як ефективного засобу формування компетентностей. Такий підхід підтримується ідеєю інтегративного навчання [5], що сприяє формуванню міждисциплінарного мислення [10]. Ряд досліджень стосується практичної взаємодії з бізнесом. А. Переймибіда та М. Рашкевич [8] підкреслюють важливість співпраці між університетами та бізнесом як ключового чинника удосконалення освіти. Крім того, були враховані роботи, що аналізують окремі аспекти інженерної підготовки, наприклад, формування проектних умінь [12] та роль зворотного зв'язку [1].

Загалом, проаналізовані джерела підтверджують, що сучасна інженерна освіта потребує суттєвих змін, спрямованих на інтеграцію управлінських та технічних навичок, а також на тісну співпрацю з індустрією. Це формує міцну теоретичну основу для запропонованого в статті управлінського підходу до викладання дисципліни «Автомобілі».

3. Постановка завдання

Мета публікації – проаналізувати та обґрунтувати ефективність управлінського підходу у викладанні технічних дисциплін, зокрема «Автомобілі», з метою формування комплексних інженерних компетенцій у здобувачів освіти.

При підготовці статті ставилися відповідні завдання: визначити ключові інженерні та управлінські компетенції, необхідні для фахівців автомобільної галузі; проаналізувати традиційні методи викладання дисципліни та їх обмеження; розробити та описати управлінський підхід до викладання дисципліни; оцінити очікувані результати та переваги впровадження запропонованого підходу.

4. Методи та матеріали

При підготовці статті були використані відповідні методи та матеріали. Дослідження ґрунтувалося на аналізі існуючих методик викладання інженерних дисциплін та синтезі управлінських підходів для створення нової, більш ефективної моделі навчання. Було проведено порівняння традиційного підходу до викладання дисципліни «Автомобілі» з запропонованим управлінським підходом. Це дозволило виявити переваги та недоліки кожного з них. Запропонована модель поетапної інтеграції управлінських елементів у освітній процес розроблялася шляхом моделювання ідеального освітнього середовища, яке відповідає сучасним потребам ринку праці.

Було використано наукові статті, монографії, присвячені питанням інженерної освіти, управління проектами, розвитку «м'яких» навичок та інноваційним методикам навчання, залучено матеріали з освітніх платформ та професійних спільнот, які відображають актуальні тренди в галузі.

5. Результати та обговорення

У контексті викладання навчальної дисципліни «Автомобілі» в сучасному університеті, поняття інженерних компетенцій виходить далеко за межі традиційних теоретичних знань про будову та принцип роботи транспортних засобів. Це комплексна інтегральна характеристика здобувача освіти, що визначає його здатність ефективно застосовувати знання, уміння, навички та особистісні якості для вирішення реальних інженерних завдань в автомобільній галузі.

Інженерні компетенції зазвичай поділяють на дві основні категорії:

1) Hard Skills (жорсткі навички):

- технічні знання – розуміння конструкції, принципів роботи та взаємодії всіх систем сучасного автомобіля (двигун, трансмісія, ходова частина, гальмівна система тощо);
- навички діагностики та ремонту – вміння використовувати сучасне діагностичне обладнання (сканери, стенди), аналізувати дані та виявляти несправності;
- проектування та моделювання – здатність використовувати спеціалізоване програмне забезпечення (CAD-системи, MATLAB, Simulink) для розробки та симуляції автомобільних систем;
- знання стандартів і нормативів – розуміння екологічних стандартів (Euro-5/6), правил технічної експлуатації та вимог безпеки;
- основи електроніки та програмування – володіння знаннями з автомобільної електроніки, а також розуміння роботи систем управління (ABS, ESP, ADAS) [11].

2) Soft Skills (м'які навички):

- критичне мислення та вирішення проблем – здатність аналізувати складні технічні ситуації, висувати гіпотези та знаходити оптимальні рішення;
- командна робота – вміння ефективно взаємодіяти з колегами, розподіляти завдання та досягати спільних цілей;

- комунікативні навички – здатність чітко і зрозуміло висловлювати свої думки (як усно, так і письмово), вести переговори та презентувати проекти;
- управління проєктами – навички планування, організації та контролю виконання робіт;
- адаптивність та самонавчання – готовність постійно оновлювати знання у зв'язку зі стрімким розвитком технологій в автомобільній галузі (електромобілі, гібридні системи, безпілотні технології) [4].

У сучасному університеті викладання дисципліни «Автомобілі» має бути орієнтоване на практичне застосування знань. Це досягається через використання проблемного навчання, інтеграцію проєктної діяльності, застосування комп'ютерного моделювання та віртуальних лабораторій для імітації процесів, співпрацю з автомобільними підприємствами для проведення практики та стажування.

Таким чином, інженерні компетенції в контексті дисципліни «Автомобілі» – це не просто сума знань, а комплексна готовність фахівця до професійної діяльності, що поєднує технічну майстерність з управлінськими та особистісними якостями.

Сутність управлінського підходу у викладанні дисципліни «Автомобілі» полягає в тому, що науково-педагогічний працівник (викладач) є не просто джерелом знань, а менеджером освітнього процесу. Його завдання – не просто передати інформацію, а створити таку систему навчання, яка буде ефективно управляти розвитком інженерних компетенцій у здобувачів освіти, готуючи їх до реальних викликів професії. Це перехід від пасивного «транслявання знань» до активного формування навичок і особистісних якостей [2].

Цей підхід базується на ключових принципах менеджменту, адаптованих до педагогічної діяльності:

Принцип цілеполягання (стратегічне планування). Викладач на початку курсу визначає не лише перелік тем, а й конкретні компетенції, які мають бути сформовані у здобувачів освіти. Наприклад, не просто «вивчити будову двигуна», а «навчитися діагностувати несправності двигуна, використовуючи сучасні методи». Це дозволяє чітко орієнтувати весь навчальний процес на досягнення кінцевого результату [3].

Принцип системності. Дисципліна «Автомобілі» розглядається як система взаємопов'язаних модулів. Знання з механіки, електроніки, комп'ютерного моделювання та екології не викладаються ізольовано, а інтегруються в єдиний комплекс. Це допомагає здобувачам освіти бачити повну картину і розуміти, як різні компоненти взаємодіють між собою в реальному автомобілі.

Принцип зворотного зв'язку (контроль і корекція). Регулярна оцінка знань та навичок здобувачів освіти – це не просто виставлення оцінок, а інструмент діагностики прогалин у знаннях. На основі результатів контрольних робіт, лабораторних та проєктних завдань, викладач-менеджер коригує свою методику викладання, надає індивідуальні консультації та змінює акценти, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей [1].

Принцип мотивації. Управлінський підхід прагне перетворити навчання з обов'язку на свідому потребу. Викладач використовує такі методи, як проблемне навчання, кейс-стаді та командні проєкти, щоб створити ситуації, де здобувачі освіти самі бачать цінність набутих знань. Це підвищує їхню зацікавленість та внутрішню мотивацію до навчання.

Принцип делегування та розвитку ініціативи. Викладач не виконує всю роботу сам, а делегує певні завдання студентам, наприклад, організацію групових проєктів або підготовку презентацій. Це дозволяє розвивати у них навички лідерства, управління та відповідальності. Це готує їх не просто до виконання чужих вказівок, а до самостійної професійної діяльності [9].

У підсумку, управлінський підхід у викладанні дисципліни «Автомобілі» перетворює процес навчання на керовану систему, спрямовану на формування всебічно розвинутого інженера-професіонала.

Сучасна інженерія вимагає не лише глибоких технічних знань, але й розвинених управлінських компетенцій. Вивчення дисципліни «Автомобілі» в університеті інтегрує ці два аспекти, готуючи фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання. Управлінські навички, такі як планування, організація та контроль, є ключовими для перетворення теоретичних знань на практичні результати [12].

Планування – це перший і найважливіший етап, що допомагає інженеру-автомобілісту визначити цілі, ресурси, послідовність дій і терміни виконання технічного завдання. Це дозволяє уникнути хаосу та неефективного використання часу й матеріалів. Без чіткого плану, навіть геніальна технічна ідея може залишитися нереалізованою.

Навички організації дозволяють інженеру ефективно розподіляти ресурси, координувати роботу команди та налагоджувати взаємодію з іншими відділами (наприклад, з відділом закупівель чи виробництва). Добре організований робочий процес є запорукою того, що технічне завдання буде виконано вчасно та з мінімальними втратами.

Контроль – це процес моніторингу виконання плану та оцінки результатів для забезпечення відповідності технічним вимогам і стандартам якості. Інженер з розвиненими навичками контролю вміє:

- проводити регулярні перевірки на всіх етапах проєкту;
- аналізувати відхилення від початкового плану та знаходити причини проблем;
- вживати коригувальні дії, щоб виправити помилки та запобігти їх повторенню;
- оцінювати якість кінцевого продукту.

Ця управлінська компетенція є критично важливою для забезпечення надійності та безпеки автомобілів, адже навіть найменша технічна помилка може мати серйозні наслідки. Використання систем контролю якості є стандартом в сучасній автомобільній галузі.

Традиційне викладання дисципліни «Автомобілі» в українських університетах досить часто зосереджене на теоретичних аспектах та фундаментальних знаннях будови та принципів роботи автомобіля. Цей підхід має свої переваги, але і значні недоліки, особливо в контексті сучасних вимог ринку праці [6].

Серед характерних рис традиційного підходу слід виділити:

1) теоретична спрямованість, – викладання переважно базується на лекціях та семінарських заняттях. Основна увага приділяється вивченню конструкції вузлів та агрегатів (двигун, трансмісія, ходова частина), їхніх характеристик і розрахунків. Здобувачі освіти отримують глибокі знання з механіки, термодинаміки, гідравліки та інших інженерних наук;

2) слабка практична база, – навчальні лабораторії часто оснащені застарілим обладнанням або його бракує. Практичні заняття можуть обмежуватися розбиранням і збиранням окремих компонентів, що не дозволяє повною мірою відчувати складність сучасних систем. У більшості випадків здобувачі освіти не працюють з актуальними моделями автомобілів або діагностичним обладнанням;

3) відсутність міждисциплінарного підходу, – курс «Автомобілі» часто викладається ізольовано від інших, що призводить до фрагментарного розуміння [10]. Наприклад, електронні системи, що відіграють ключову роль у сучасних автомобілях, можуть вивчатися як окрема дисципліна, без належної інтеграції в основний курс;

4) застарілі навчальні матеріали, – підручники та методичні посібники, що використовуються в навчальному процесі, можуть не відображати новітні технології, такі як електромобілі, гібридні установки, автономні системи водіння та телематика.

Випускники зазвичай хоч і отримують міцну теоретичну базу, проте досить часто не готові до реальних виробничих завдань, оскільки не мають досвіду роботи з сучасним обладнанням та технологіями. Їм потрібен тривалий період адаптації на робочому місці.

Слід зазначити, що сучасна автомобільна індустрія швидко розвивається. Традиційний підхід зазвичай не забезпечує належну підготовку інженерів до роботи з інформаційними технологіями, штучним інтелектом, кібербезпекою та іншими інноваційними сферами, які є невід'ємною частиною автомобільної галузі сьогодення. Навички, такі як управління проєктами, робота в команді, комунікація та лідерство, що є критично важливими для успішної кар'єри інженера, не завжди отримують належну увагу в традиційному освітньому процесі.

Інтеграція управлінських елементів у викладання дисципліни «Автомобілі» дозволяє підготувати фахівців, які не лише розуміються на технічних аспектах, але й здатні ефективно керувати проєктами, командами та ресурсами [5]. Це можна реалізувати поетапно, від простого до складного, впроваджуючи управлінські навички на кожній стадії (етапи) навчання:

1) Основи планування та організації. Здобувачі освіти вивчають базові принципи будови автомобіля, слід впровадити елементи планування і організації. Це можна зробити через:

- проєктні завдання, – замість стандартних лабораторних робіт, здобувачам освіти пропонується спланувати процес розбирання та збирання вузла (вони повинні скласти план дій, розподілити ролі в команді, оцінити необхідний час та інструменти);
- тайм-менеджмент, – викладач може встановлювати жорсткі терміни для виконання завдань і вимагати від здобувачів освіти обґрунтування їхнього плану роботи (це вчить їх реалістично оцінювати час та керувати ним).

2) Управління ресурсами та ризиками. На цьому етапі, коли здобувачі освіти переходять до більш складних тем, як-от проєктування систем чи оптимізація, варто додати елементи управління ресурсами та ризиками:

- кейс-стаді, – використання реальних інженерних проблем дозволяє здобувачам практикуватися в управлінні ресурсами (матеріалами, бюджетом). Вони вчаться оцінювати компроміси між вартістю, продуктивністю та безпекою;

- симуляція проєкту, – застосування спеціалізованих програм, де здобувачі можуть симулювати розробку нового компонента. У такій симуляції вони змушені враховувати бюджет, терміни та можливі технічні проблеми, що вчить їх ідентифікувати та управляти ризиками.

3) Командна робота та контроль якості. На фінальних курсах навчання, коли здобувачі освіти працюють над дипломними (кваліфікаційними) проєктами, акцент має бути на командній роботі та контролі якості (командні проєкти, впровадження стандартів контролю якості, презентації та захист проєктів).

Такий поетапний підхід забезпечує гармонійне поєднання технічних знань з управлінськими навичками, готуючи випускників, які здатні не лише вирішувати складні інженерні завдання, а й ефективно працювати в динамічному та конкурентному середовищі сучасної автомобільної індустрії [13].

Ключовими методами та інструментами для реалізації управлінського підходу до викладання дисципліни «Автомобілі» є проєктне навчання, використання спеціалізованого програмного забезпечення, кейс-стаді та симуляції, а також співпраця з індустрією. Ці підходи допомагають студентам розвивати не лише технічні, але й управлінські навички, необхідні для ефективної роботи в сучасній автомобільній галузі.

Проєктне навчання (Project-Based Learning) – це фундаментальний метод, який дозволяє здобувачам освіти працювати над комплексними завданнями, що імітують реальні інженерні проєкти [7].

Використання спеціалізованого програмного забезпечення та є ключовими для імітації управлінських процесів. Застосування систем управління проєктами (наприклад, Jira, Trello) дозволяє здобувачам засвоїти методи планування, відстеження прогресу та спільної роботи. Програми для моделювання та розрахунків (наприклад, SolidWorks, Ansys) дозволяють не лише виконувати технічні завдання, але й оцінювати їхній вплив на загальну вартість та терміни проєкту. Симулятори керування, такі як CarSim, допомагають моделювати та аналізувати поведінку автомобіля, що є важливою частиною процесу контролю та оптимізації.

Кейс-стаді та ділові ігри дозволяють здобувачам освіти аналізувати реальні ситуації та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах, близьких до реальних.

Взаємодія з реальними підприємствами (співпраця з автомобільною індустрією) дозволяє здобувачам освіти отримати практичний досвід [8]:

- проходження стажувань на автомобільних заводах чи в сервісних центрах дає можливість побачити, як теорія застосовується на практиці, та отримати досвід роботи в команді;

- запрошення інженерів-практиків для проведення лекцій та майстер-класів дозволяє здобувачам отримати актуальні знання про сучасні вимоги та тренди;

- створення спільних проєктів між університетом та підприємствами, на яких здобувачі працюють над завданнями, що є актуальними для бізнесу, є найкращим способом інтеграції управлінського підходу.

Реалізація управлінського підходу до викладання дисципліни «Автомобілі» в університеті приносить значні переваги, які виходять далеко за межі суто технічних знань. Це дозволяє готувати фахівців, які не лише розуміються на конструкції автомобіля, а й здатні ефективно працювати в сучасному бізнес-середовищі, управляти проєктами та досягати поставлених цілей. Управлінський підхід до навчання стимулює здобувачів мислити системно, бачити зв'язок між окремими компонентами автомобіля та загальним бізнес-процесом. Наприклад, проєктуючи нову деталь, вони повинні враховувати не лише її технічні характеристики, а й вартість виробництва, час на проєктування, логістику та ринковий попит. Це формує у них комплексний погляд на інженерну діяльність і готує до вирішення складних міждисциплінарних завдань.

Слід зазначити, що коли здобувачі освіти працюють над проєктами, що мають практичну цінність, їхня мотивація зростає. Вони не просто засвоюють теоретичний матеріал, а бачать, як їхні знання і навички допомагають створювати щось нове та вирішувати актуальні проблеми. Це робить освітній процес більш захопливим та ефективним.

6. Висновки

Результати дослідження підтверджують, що традиційний підхід до викладання дисципліни «Автомобілі», який зосереджений виключно на теоретичних та технічних аспектах, є недостатнім для підготовки фахівців, що відповідають вимогам сучасної автомобільної індустрії. Випускники, які володіють лише вузькоспеціалізованими знаннями, стикаються з труднощами адаптації до реальних умов виробництва та управління.

Впровадження управлінського підходу є стратегічно важливим кроком для модернізації інженерної освіти в Україні. Запропонована модель навчання, що ґрунтується на поетапній інтеграції елементів планування, організації та контролю, а також використанні проектної діяльності, кейс-стаді та симуляцій, дозволяє сформувати комплексні інженерні компетенції. Ці компетенції включають не лише глибокі технічні знання, але й критично важливі «м'які» навички, необхідні для ефективної командної роботи та управління проектами.

Такий підхід забезпечує гармонійний розвиток інженерно-технічного та управлінського мислення, що дозволяє випускникам не просто виконувати інженерні завдання, а й брати участь у прийнятті стратегічних рішень, управляти ресурсами та підвищувати ефективність виробничих процесів. В кінцевому підсумку, це значно збільшить конкурентоспроможність молодих фахівців на ринку праці та сприятиме інноваційному розвитку вітчизняної автомобільної галузі.

References

1. Butenko, L. L. (2024). Fenomen zvorotnoho zviazku v osvitnomu protsesi zakladu vyshchoi osvity: yavnyi ta neiyavnyi konteksty [The phenomenon of feedback in the educational process of a higher education institution: explicit and implicit contexts]. *Education and Pedagogical Science*, (2), 24–37. [http://doi.org/10.12958/2227-2747-2024-2\(186\)-24-37](http://doi.org/10.12958/2227-2747-2024-2(186)-24-37) (in Ukrainian)
2. Halatsyn, K., Feshchuk, A., & Yaroshenko O. (2023). Realizatsiia upravlinskoho pidkhodu v osvitnii diialnosti suchasnoho vykladacha zakladu vyshchoi osvity [Implementation of a managerial approach in the educational activities of a modern higher education teacher]. *Topical Issues of the Humanities*, (61), 249–255. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/61-1-40> (in Ukrainian)
3. Humeniuk, I. (2021). Model tsilepokladannia navchalnoi dystsypliny v konteksti suchasnykh osvitnikh tendentsii [A model for setting educational discipline goals in the context of modern educational trends]. *Scientific Notes of the Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University*, (1), 105–112. <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.1.15> (in Ukrainian)
4. Ivashchenko, I. (2021). Suchasnyi rekrutynh i zmahannia mizh soft skills ta hard skills — shcho maie bilshu tsinnist dlia produktovykh kompanii? [Modern recruiting and the competition between soft skills and hard skills — which has greater value for product companies?]. *AIN*. <https://ain.ua/2021/12/19/suchasnyi-rekrutyng-i-zmagannya-mizh-soft-skills-ta-hard-skills-shho-maye-bilshu-czinnist-dlya-produktovykh-kompanij/> (in Ukrainian)
5. Lavnikov, O., & Lesyk, A. (2020). Intehrativnyi pidkhid u systemi vyshchoi osvity: poniattia i osoblyvosti [An integrative approach in the system of higher education: concept and features]. *Bulletin of Alfred Nobel University*, (1), 195–199. <http://doi.org/10.32342/2522-4115-2020-1-19-23> (in Ukrainian)
6. Marunchak, O.V., & Valitska, L.O. (2024). Evoliutsiia metodiv navchannia u vyshchii shkoli: vid tradytsiinykh do innovatsiinykh pidkhodiv [The evolution of teaching methods in higher education: from traditional to innovative approaches]. *Professional and Applied Didactics*, (2), 43–47. <https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-2-7> (in Ukrainian)
7. Pandazi, A., & Stanzhur, T. (2023). Proiektne navchannia yak zasib formuvannia kompetentnostei maibutnikh menedzheriv [Project-based learning as a means of forming competencies for future managers]. *Ukrainian Pedagogical Journal*, (4), 88–95. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-4-88-95> (in Ukrainian)
8. Pereimybid, A., & Rashkevych, M. (2023). Chomu spivpratsia mizh biznesom ta universytetamy dosi zalyshaetsia naibilsh efektyvnym metodom udoskonalennia osvity [Why cooperation between business and universities still remains the most effective method of improving education]. *Osvita Nova*. <https://osvitanova.com.ua/posts/6195-chomu-spivpratsia-mizh-biznesom-ta-universytetamy-dosi-zalyshaetsia-naibilsh-efektyvnym-metodom-udoskonalennia-osvity> (in Ukrainian)
9. Rebukha, L. Z. (2022). Innovatsiini tekhnolohii navchannia v umovakh modernizatsii suchasnoi osvity [Innovative learning technologies in the context of modern education modernization]. Ternopil: West Ukrainian National University. <https://lnk.ua/ANDZ5Bjex> (in Ukrainian)

10. Siaotszin, V. (2023). Rozvytok mizhdystsyplinarnoho myslennia osobystosti yak skladovoi doslidnytskoi kompetentnosti [Development of a person's interdisciplinary thinking as a component of research competence]. *Innovative Pedagogy*, (62), 139–142. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/62.2.27> (in Ukrainian)
11. Siryk, Yu. (2020). Hard Skills, abo tekhnichni navychky: yak yikh zaznachyty v reziume dlia uspishnoho pratsevlashtuvannia [Hard Skills, or technical skills: how to list them on a resume for successful employment]. *Ukrainian Spectrum*. <https://uaspectr.com/2020/07/01/hard-skillsyak-zaznachyty-v-rezyume/> (in Ukrainian)
12. Slobodian, S. (2020). *Formuvannia proektualnykh umin ta navychok u maibutnikh inzheneriv avtomobilnoho transportu* [Development of design abilities and skills in future automotive transport engineers]. In *Modern education in Ukraine: Challenges, experience, prospects* (pp. 14–23). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-422-1-2> (in Ukrainian)
13. Yefremova, H. L. (Ed.) (2020). *Innovatsiini tekhnolohii v suchasnomu osvithnomu prostori* [Innovative technologies in the modern educational space]. Sumy: Publishing House of Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14608/1/MonPaluch.pdf> (in Ukrainian)



Державна влада має змінити своє ставлення до державних стандартів з менеджменту

Петро Я. Калита  1*

¹ Українська асоціація досконалості та якості (Україна). Президент, віцепрезидент Українського союзу промисловців і підприємців, канд. техн. наук, с. н. с., академік Української академії наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: p.kalyta70@gmail.com

СТАТТЯ

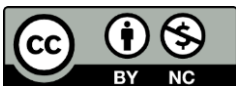
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

[10.70651/3041-2498/2025.9.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.13)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується глибинний взаємозв'язок між стандартами на системи менеджменту, у тому числі в частині термінології, та ефективністю функціонування державної влади в Україні. Автор аргументовано доводить, що відсутність узгоджених управлінських стандартів, зокрема щодо термінології, та неадекватне розуміння менеджменту є однією з ключових причин інституційної інерції, фрагментарності рішень та низької якості публічного управління. На основі аналізу чинних нормативних актів, міжнародних моделей управління (ISO та ін.), а також вітчизняної практики автор формулює висновки щодо необхідності системного оновлення управлінських підходів. Особлива увага приділяється ролі термінологічної узгодженості та адекватності розуміння основних понять управлінської діяльності як передумови стратегічного мислення у сфері державного управління. У статті також розглядається вплив професійних асоціацій, експертного середовища та громадянського суспільства на формування якісного управлінського простору. Автор пропонує конкретні кроки щодо гармонізації українських управлінських стандартів із міжнародними нормами, зокрема через створення національної системи термінологічного узгодження, оновлення освітніх програм та залучення незалежних експертів до процесів стандартизації. Також він звертає увагу на необхідність визначення центрального органу виконавчої влади, який би опікувався і відповідав за розвиток менеджменту в масштабах всієї країни. Робота має міждисциплінарний характер і поєднує елементи управлінської науки, правознавства, соціології та публічної політики. Стаття адресована науковцям, управлінцям, представникам органів влади та всім, хто зацікавлений у підвищенні ефективності державного управління через інструменти стандартизації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стандарты управління, термінологія, менеджмент, державне управління, влада, стратегічне мислення, публічна політика, інституційна відповідальність, реформування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


The State Authorities Must Revise Their Attitude Towards National Management Standards

Petro Kalyta  ¹ *

¹ *Ukrainian Association for Excellence and Quality (Ukraine). President, PhD in Technical Sciences, Senior Research Fellow, Academician of the Ukrainian Academy of Sciences.*

* *Corresponding Author*, e-mail: p.kalyta70@gmail.com

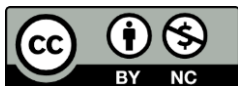
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3041-2498/2025.9.13](https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/3041-2498/2025.9.13)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article explores the deep interconnection between management system standards—including terminology—and the effectiveness of public governance in Ukraine. The author convincingly argues that the absence of harmonized management standards, particularly in terms of terminology, and the inadequate understanding of management principles are among the key causes of institutional inertia, fragmented decision-making, and low-quality public administration. Based on an analysis of current regulatory acts, international governance models (ISO, OECD, EFQM), and domestic practices, the author formulates conclusions regarding the need for a systemic renewal of management approaches. Special attention is given to the role of terminological consistency and the adequate comprehension of core management concepts as prerequisites for strategic thinking in public administration. The article also examines the influence of professional associations, expert communities, and civil society in shaping a high-quality management environment. The author proposes concrete steps to harmonize Ukrainian management standards with international norms, including the creation of a national system for terminological alignment, the modernization of educational programs, and the involvement of independent experts in the standardization process. The article highlights the necessity of designating a central executive authority responsible for overseeing and advancing management development nationwide. This interdisciplinary work integrates elements of management science, law, sociology, and public policy. It is intended for scholars, managers, government officials, and all those interested in enhancing the effectiveness of public governance through standardization tools.

KEYWORDS

management standards, terminology, management, public administration, governance, strategic thinking, public policy, institutional responsibility, reform.

1. Вступ

В Україні досі відсутня узгоджена система управлінських стандартів, що ускладнює формування ефективної державної політики, знижує якість управлінських рішень та сприяє збереженню інституційної інерції. Невизначеність термінології, фрагментарність нормативної бази та слабка інтеграція з міжнародними стандартами створюють бар'єри для розвитку стратегічного мислення у сфері влади.

2. Огляд літературних джерел

У науковому дискурсі останніх років спостерігається зростання інтересу до проблем управлінської стандартизації. Зокрема, у працях українських дослідників [4; 7; 9] порушуються питання термінологічної невизначеності та потреби в системному оновленні управлінських підходів. Питання, пов'язані з неадекватністю перекладу на українську мову визначення менеджменту та впливу цієї помилки на ефективність управління в Україні, зокрема на державному рівні, розглянуто у роботах [6–8; 10]. Водночас міжнародні джерела – ISO та ін. [3; 5] – пропонують структуровані моделі управління, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Проте вітчизняна практика залишається переважно декларативною, без реального впровадження стандартів у державне управління.

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування ролі управлінських стандартів як інструменту підвищення ефективності влади, формування стратегічного мислення та забезпечення термінологічної узгодженості в публічному управлінні. Завданням є аналіз чинного стану стандартизації, виявлення ключових бар'єрів та формулювання пропозицій щодо реформування системи управлінських стандартів в Україні.

4. Методи та матеріали

У процесі підготовки статті застосовано комплекс міждисциплінарних методів, що дозволили здійснити критичний аналіз взаємодії між системою стандартизації у сфері менеджменту та владними інституціями в Україні. Основні методи включають:

- *контент-аналіз нормативних документів* – проведено систематичне вивчення положень чинних державних стандартів, зокрема ДСТУ ISO 9000:2015 [2], а також супутніх законодавчих актів, що регулюють сферу управління та публічного адміністрування;
- *порівняльно-правовий аналіз* – зіставлено українські управлінські стандарти з міжнародними нормами ISO, з метою виявлення концептуальних розбіжностей, термінологічних неузгодженостей та потенціалу для гармонізації;
- *функціонально-логічне моделювання* – використано метод побудови логічних моделей для аналізу ролі стандартів у формуванні управлінських рішень, зокрема в контексті розмежування понять «менеджмент» та «управління» і «керування»;
- *критичний дискурс-аналіз* – проаналізовано риторику владних структур щодо впровадження стандартів, виявлено ознаки інституційної інерції, декларативності та відсутності системного підходу до термінологічної узгодженості;
- *експертне оцінювання* – залучено думки фахівців у сфері стандартизації, менеджменту, управління та публічного адміністрування для верифікації висновків та уточнення функціональних дефініцій ключових термінів.

5. Результати та обговорення

1. Держава і державні норми. Держава як інституційна система виконує ключову роль у формуванні нормативного поля, що регулює всі аспекти суспільного життя – від економіки та освіти до правопорядку і міжнародних відносин. Державні норми – це не просто набір правил, а комплекс інструментів формування та реалізації державної політики, які забезпечують єдність, стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Вони створюють правову основу для

функціонування суспільства, визначають межі допустимого та формують механізми відповідальності.

Центральним нормативним актом, що визначає засади існування і розвитку держави, є Конституція. Вона закріплює фундаментальні принципи державного устрою, права і свободи громадян, а також механізми взаємодії між гілками влади. На її основі, з урахуванням конституційних положень, приймається система законів, що деталізують окремі сфери суспільного життя – цивільне, кримінальне, адміністративне, трудове право тощо. У розвитку законодавства приймаються підзаконні нормативно-правові акти – укази, постанови, розпорядження, інструкції, які конкретизують положення законів і забезпечують їх практичне застосування. Ці акти дозволяють оперативно реагувати на зміни в суспільстві, адаптувати правове регулювання до нових викликів і потреб.

Окреме місце серед державних нормативних документів займають *державні стандарти*. Вони встановлюють оптимальні вимоги до якості продукції, послуг, процесів та систем управління/менеджменту, сприяючи гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами. Стандарти є важливим інструментом забезпечення безпеки, ефективності та конкурентоспроможності в різних сферах.

Органи державної влади, як виконавці державної волі, мають не лише обов'язок дотримуватись чинних норм, а й відповідальність за їх розвиток, оновлення та адаптацію до сучасних реалій. Це включає участь у нормотворчій діяльності, моніторинг ефективності правових механізмів, а також забезпечення прозорості та доступності нормативної інформації для громадян.

2. Закон України «Про стандартизацію». Прийняття Закону України «Про стандартизацію» у 2014 році стало важливим кроком на шляху інтеграції України до світового економічного та правового простору. Цей закон заклав нормативну основу для гармонізації національної системи стандартизації з міжнародними та європейськими нормами, що є ключовою умовою для розвитку конкурентоспроможної економіки, забезпечення якості продукції та послуг, а також підвищення ефективності державного управління. Закон визначив *стандарт* як нормативний документ, що встановлює правила, загальні принципи або характеристики щодо діяльності чи її результатів, які спрямовані на досягнення *оптимального рівня впорядкування* у певній сфері. Стандарти можуть бути добровільними або обов'язковими – залежно від сфери застосування, рівня ризику та вимог законодавства. Але, що стосується стандартів, які узагальнюють світову управлінську практику на *оптимальному рівні*, хоч вони і не є обов'язковими, але їх застосування дуже бажане, особливо для органів державної влади (якщо фактичний рівень управління тут не є вищим ніж передбачено стандартами). Тим паче, що серед тих, на кого поширюється дія державних стандартів України, Закон визначив і органи державної влади, особливо у випадках, коли йдеться про:

- забезпечення якості та безпеки послуг, що надаються громадянам;
- організацію внутрішніх процесів управління, включаючи документообіг, звітність, закупівлі, аудит тощо;
- впровадження систем управління якістю, зокрема відповідно до стандартів ISO серії 9000;
- інформаційну безпеку, захист персональних даних, кіберзахист – відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001.

Таким чином, стандартизація у державному секторі є не лише технічним інструментом, а й важливим елементом управлінської культури, що сприяє прозорості, ефективності та відповідності діяльності органів влади сучасним вимогам. Застосування державних стандартів у державному управлінні дозволяє:

- уніфікувати процедури та процеси, зменшуючи ризики помилок і зловживань;
- забезпечити контроль якості управлінських рішень;
- підвищити довіру громадян до державних інституцій;
- спростити інтеграцію України у міжнародні системи оцінки та сертифікації тощо.

У контексті євроінтеграції, закон про стандартизацію є також інструментом виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема в частині технічного регулювання, оцінки відповідності та ринкового нагляду.

При цьому треба зауважити, що в Україні міжнародні стандарти впроваджують шляхом введення ідентичних їм державних стандартів України. І для органів державної влади належить

застосовувати кращу міжнародну практику, зокрема з менеджменту, використовуючи прийняті ідентичні державні стандарти. Одночасно надаючи приклад іншим українським організаціям, зокрема бізнесу. І це є принципово.

3. Міжнародні стандарти на системи менеджменту: менеджмент як нова управлінська парадигма. У другій половині XX століття світ вступив у нову епоху управлінського мислення. Прийняття міжнародних стандартів ISO серії 9000 на системи управління якістю стало черговою *управлінською революцією*, яка змінила підходи до організації, контролю та вдосконалення діяльності як у приватному, так і в державному секторі. Ці стандарти заклали основу для побудови *систем менеджменту нового покоління*, орієнтованих на результативність, прозорість і постійне вдосконалення. Ключовим моментом стало оновлення термінології. У стандарті ISO 9000:2000 термін *management* вперше було чітко визначено як: *“coordinated activities to direct and control an organization”* – *скоординована діяльність з керівництва та управління організацією*. Тобто, згідно з ISO 9000:2000 менеджмент складається вже з двох взаємопов'язаних складників:

- *керівництво* (direct) – стратегічна діяльність, що включає визначення місії, цінностей, політик, цілей та напрямів розвитку організації. Це рівень вищого керівництва, який формує бачення майбутнього;

- *управління* (control) – оперативна діяльність, спрямована на реалізацію стратегічних цілей через планування, моніторинг, контроль та коригування процесів.

Таким чином, сучасний менеджмент із звичного нам управління перетворився на *скоординовану систему стратегічного керівництва та оперативного управління*, що забезпечує визначення і досягнення цілей організації в умовах змінного середовища. Сучасний менеджмент – це системний підхід до управління, що базується на наукових принципах, методах і стандартах. На відміну від традиційного адміністрування, сучасний менеджмент передбачає: стратегічне планування; управління ризиками; орієнтацію на результат; постійне вдосконалення процесів. Це визначення стало універсальним для суспільної сфери і застосовується в багатьох країнах світу вже понад два десятиліття. І воно має бути враховано Україною, яка прагне бути гідною в європейській співдружності.

Однак треба визнати, що нова управлінська термінологія не була одразу усвідомлена як така, що суттєво відрізняється від традиційних уявлень про управління. В окремих країнах, зокрема і в Україні, наукова та освітня спільнота, а також фахівці зі стандартизації, не розпізнали глибину змін, що відбулися у сфері менеджменту. Це призвело до інерційного використання застарілих термінів, які не відповідали новим управлінським реаліям. Словники, підручники, навчальні програми у вищих навчальних закладах продовжували поширювати уявлення про менеджмент як суто адміністративну або технічну функцію, що породжувало плутанину у розумінні і застосуванні сучасних управлінських підходів.

4. Український парадокс: формальна ідентичність без змістовної відповідності. В Україні ситуація ускладнилася ще більше. З моменту впровадження стандартів ISO на системи управління (з 2000 року – менеджменту) не було належного усвідомлення змін, що відбулися у світовій управлінській практиці. У 2001 році в державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2001 [1], який був проголошений «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000:2000, термін *менеджмент* було перекладено як: *«управління; керування (management)»* – це скоординовані дії щодо *спрямовування та контролювання діяльності організації*.

Це формулювання, попри зовнішню схожість, у принципі не відповідає суті оригінального визначення, оскільки не приділяє окремої підвищеної уваги стратегічній складовій менеджменту. Така інтерпретація спотворила зміст поняття, заклавши основу для довготривалого хибного примітивізованого розуміння менеджменту в українському професійному середовищі.

Ця помилка була повторена і в наступних редакціях стандарту – ДСТУ ISO 9000:2007 та ДСТУ ISO 9000:2015 [2], що лише закріпило термінологічну невідповідність. Як наслідок, українська версія стандарту, хоч формально і проголошена ідентичною, фактично не передає управлінську філософію, закладену в міжнародному документі. В українському стандарті не враховано, що:

- термінологія – це не просто слова, а інструмент мислення, який формує управлінські практики. Її точність має критичне значення для ефективного впровадження стандартів;

• менеджмент у XXI столітті – це не лише контроль, а передусім лідерство, стратегія, культура і відповідальність, що мають бути адекватно відображені в національних стандартах, освітніх програмах і практиці державного управління.

5. Чому стандарти з менеджменту особливо важливі саме для органів державної влади. Справа в тому, що здійснення управлінської діяльності є головною функцією органів державної влади, яка спрямована передусім на реалізацію публічної політики, забезпечення прав і свобод громадян, підтримання правопорядку, соціальної стабільності та сталого розвитку країни. Ця діяльність охоплює широкий спектр завдань – від стратегічного планування до оперативного реагування на виклики, що постають перед суспільством. Управлінська діяльність органів державної влади характеризується низкою ключових ознак:

- високим рівнем публічної відповідальності, що передбачає відкритість дій, звітність перед громадянами та дотримання етичних стандартів;
- необхідністю дотримання законності та прозорості, що гарантує правову визначеність, недопущення зловживань і довіру до державних інституцій;
- орієнтацією на суспільний інтерес, а не на приватну чи комерційну вигоду, що забезпечує справедливість і рівність у прийнятті рішень.

Рівень досконалості управлінської діяльності органів влади безпосередньо впливає на стан і розвиток держави, її незалежність, безпеку, міжнародний авторитет, а також на якість життя громадян. Це дуже влучно відображено у відомому твердженні: *«Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані»*, яке приписують одному з найвідоміших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітеру Друкеру. Саме тому така діяльність потребує особливої уваги з боку суспільства, експертного середовища та самих органів влади.

Щоб управлінська діяльність була максимально ефективною і результативною, вона повинна базуватися на принципах професіоналізму, інноваційності, стратегічного мислення та орієнтації на досягнення конкретних результатів. І вкрай важливо, щоб вона відображала найкращі світові практики управління, зокрема державного, адаптовані до національного контексту та сучасних викликів. А, як відомо, найефективнішим із інструментів, спроможних фіксувати таку узагальнену світову практику, є міжнародні стандарти.

Складності та особливості управління на державному рівні зумовлюють потребу у використанні стандартизованих підходів також у самих системах управління/менеджменту органів державної влади, які дозволяють:

- забезпечити єдність і узгодженість дій між різними гілками та рівнями влади;
- підвищити ефективність і контроль за виконанням управлінських рішень;
- гарантувати якість процесів прийняття рішень, їх відповідність стратегічним цілям держави та очікуванням громадян.

Разом з іншими сучасними інструментами управління, такими як цифровізація, аналітичні системи, механізми оцінки ефективності тощо, стандарти сприяють органам державної влади у формуванні системного підходу, відкритості до змін та забезпеченні належного управління в інтересах суспільства. Саме тому стандарти на системи менеджменту в сучасних умовах є для органів державної влади особливо актуальними.

6. Застосування стандартів з менеджменту українськими органами влади. Викривлення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 сприяло тому, що в Україні широко розповсюдилось помилкове твердження: менеджмент має застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, він є неприйнятним. Саме через це МОН відкрило дві подібні галузі знань: «Управління та адміністрування» і «Публічне управління та адміністрування», які мають одні й ті самі код і найменування відповідної деталізованої галузі за Міжнародною стандартною класифікацією освіти – 0413 Management and administration. Проте в назвах обох галузей знань під впливом ДСТУ ISO 9000 застосовано термін «управління» (control) замість терміну «менеджмент» (management). При цьому, якщо в першій галузі знань передбачена спеціальність «Менеджмент», то в другій – «Публічне управління і адміністрування». В той час, коли міжнародним стандартом ISO 9000, як, до речі, і державним стандартом України ДСТУ ISO 9000 передбачено (згідно п. 3.3.3 та посилання на п. 3.2.1) застосування терміну «менеджмент» в будь-яких організаціях, зокрема і органах влади. Більше того, слід пам'ятати, що основним завданням органів влади є саме стратегічне «спрямовування» щодо закріпленої сфери діяльності, а не оперативне «управління» цією сферою.

У підсумку маємо зазначити, що органи державної влади України взагалі не застосовують міжнародні стандарти ISO [5] та «ідентичні» і державні стандарти ДСТУ ISO [1–3] на системи менеджменту, віддавши перевагу виключно управлінню та адмініструванню.

7. Деякі наслідки викривлення менеджменту для органів влади. В той же час, незважаючи, що органи державної влади відмежувались від менеджменту, вони відчувають на собі негативний вплив через його викривлення. Плутанина у менеджменті через помилку в ДСТУ ISO 9000, яка стала проблемою практично для всіх суб'єктів життєдіяльності в Україні, негативно вплинула на роботу ряду органів державної влади та їх профільних організацій. Розглянемо це на прикладі національних агентств акредитації, кваліфікацій та державної служби, а також Міністерства оборони.

Національне агентство акредитації (НААУ) створено у 2002 р. Його основною метою є забезпечення відповідності органів з оцінки відповідності (ООВ) міжнародним стандартам та європейським правилам. Основні функції НААУ включають: акредитацію органів з оцінки відповідності (ООВ), зокрема органів з сертифікації систем менеджменту, контроль за відповідністю акредитованих органів вимогам акредитації, забезпечення, щоб акредитовані органи дотримувалися встановлених стандартів. НААУ має сприяти визнанню українських акредитованих органів на міжнародному рівні.

Для виводу продукції за кордон, а також просто для того, щоб продемонструвати наявним і потенційним клієнтам свою спроможність стабільно задовольняти їх потреби, українські організації звертаються до акредитованих органів сертифікації для підтвердження відповідності своїх систем управління/менеджменту чинним вимогам. В багатьох випадках вони просять підтвердити відповідність систем державним стандартам України (ДСТУ ISO), які проголошені «ідентичними» відповідним міжнародним стандартам ISO на цільові (аспектні) системи менеджменту.

При цьому треба врахувати, що українські організації згідно ДСТУ ISO розробляють цільові (аспектні) системи не менеджменту, а саме управління/керування. Тобто розроблені українськими організаціями у відповідності до ДСТУ ISO системи управління/керування з самого початку не відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту.

Проте вітчизняні органи сертифікації систем менеджменту, акредитовані в НААУ, в разі звернення українських організацій вимушені підтверджувати відповідність їх систем управління/керування державним стандартам України ДСТУ ISO, тому що в ДСТУ закріплено саме «управління/керування», а не менеджмент. А підтверджені ними системи управління/керування, враховуючи, що ДСТУ ISO заявлені, як «ідентичні» міжнародним стандартам ISO, мають отримувати статус таких, що відповідають і міжнародним стандартам ISO на системи менеджменту. Проте, це не так. В разі звернень за підтвердженням цих саме систем менеджменту відповідним міжнародним стандартам ISO, органи сертифікації мають відмовляти замовникам через те, що ці системи по визначенню не відповідають таким стандартам.

Із того, що на сьогодні в Україні чинними є багато сертифікатів на системи управління/керування за ДСТУ ISO, витікає, що НААУ, яке акредитувало вітчизняні органи сертифікації систем менеджменту, не зовсім якісно виконує свої функції, зокрема щодо нагляду за акредитованими органами сертифікації, які (не з своєї вини) підтверджують відповідність систем управління/керування, що фактично не відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO. Але цієї проблеми для НААУ не було би, якби підтвердження відповідності систем менеджменту державним стандартам України реально свідчило про те, що ці системи відповідають також вимогам і відповідних міжнародних стандартів. Тобто, якби ДСТУ ISO 9000 дійсно був ідентичним ISO 9000, як це і заявлено в українському стандарті.

До речі, подібна ситуація склалась і з ДСТУ ISO 37001:2018, який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 37001:2016. Державний стандарт України, який мав стати перешкодою для вітчизняних корупціонерів, про яких сьогодні так багато говорять, просто «кастрували». Із 103 обов'язкових вимог, передбачених ISO 37001:2016, в ДСТУ ISO 37001:2018 такими залишили тільки 15 вимог. 88-ми вимогам було надано статус не «обов'язкових», а «рекомендованих». Що дозволяє долю цих вимог вирішувати самим керівникам українських підприємств. Таким чином, наявність українського сертифіката про відповідність системи ДСТУ ISO 37001:2018, виданого органом сертифікації, акредитованим в НААУ, не означає, що ця система відповідає також і міжнародному стандарту ISO 37001:2016. Що неприпустимо і також підриває авторитет НААУ.

Стан менеджменту в країні у найбільшій мірі залежить від кваліфікації менеджерів і управителів. У зв'язку з цим, крім МОН і закладів вищої освіти, для побудови і застосування в Україні ефективних сучасних систем менеджменту також важливу роль відіграє *Національне агентство кваліфікацій* (НАК), яке було створено у 2019 р. Метою НАК визначено реалізацію державної політики у сфері кваліфікацій, забезпечення високого рівня кваліфікацій та їх визнання в Україні та за кордоном. Основні функції НАК включають: розробку і впровадження національної системи кваліфікацій, акредитацію, реєстрацію і моніторинг кваліфікаційних центрів, підготовку та впровадження стандартів кваліфікацій, взаємодію з міжнародними органами і партнерами тощо. До числа основних професійних документів, які складають нормативну базу НАК, відносяться: класифікатор професій (був закріплений та затверджувався Держстандартом, з 2011 р. – ці функції перейшли до його правонаступника), перелік галузей знань і спеціальностей (закріплений за МОН, затверджується Кабміном), реєстр кваліфікацій, освітні стандарти (закріплені за МОН) та професійні стандарти. Розглянемо, як на них вплинуло хибне визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000.

Згідно класифікатору професій існує професія «менеджер (управитель)». З цього витікає, що «менеджер» і «управитель» – це одне і те саме, подібно тому, як в ДСТУ ISO 9000 зазначено, що менеджмент і управління – це поняття рівнозначні.

Як вже було зазначено вище, у переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, в таких галузях знань, як «Управління та адміністрування» і «Публічне управління та адміністрування» мова йде не про сучасний менеджмент, а тільки про традиційні управління/керування, що відповідає не міжнародному стандарту ISO 9000, а державному стандарту України ДСТУ ISO 9000, в якому міститься хибне визначення менеджменту.

В освітніх стандартах «Управління і адміністрування» для першого і другого рівня вищої освіти (бакалаврського і магістерського), як і в ДСТУ ISO 9000 не враховані зміни, що відображені у міжнародному стандарті ISO 9000. Так, в назвах цих стандартів застосовано термін «управління» замість «менеджмент», а в тексті мова іде переважно про системи управління/керування, а не системи менеджменту в сучасному їх розумінні.

В свою чергу, професійні стандарти базуються на нормах класифікатора і переліку: професії застосовуються згідно з класифікатором професій, а спеціальності – згідно з переліком галузей знань і спеціальностей. А відтак, професійні стандарти відображають всі недоліки, що накопичені в класифікаторі і переліку. А тому помилки, що містяться в класифікаторі, переліку, освітніх і професійних стандартах, накопичуються в реєстрі кваліфікацій, який веде і за який несе відповідальність НАК, і негативно впливають на розвиток менеджменту в Україні. І виходить, що НАК причетний до створення проблеми, яка від нього безпосередньо не залежить.

Національне агентство державної служби (НАДС) створено у 2011 р. Його основною метою є розвиток професійної, ефективної, стабільної та політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам ЄС. У НАДС є функції, що стосуються розвитку і вдосконалення систем управління (менеджменту) в органах державної влади. До таких функцій належать: розробка та впровадження стандартів управління, підвищення кваліфікації державних службовців, аналіз та моніторинг ефективності управління, впровадження кращих практик та інновацій тощо.

В той же час, у відповідності до ДСТУ ISO 9000, НАДС впроваджує в державній службі саме системи управління/керування, а не менеджменту, керуючись при цьому розумінням, що менеджмент має застосовуватись в бізнесі, а для публічної сфери, зокрема органів влади, менеджмент є неприйнятним. І це при тому, що головна мета органів влади саме розробляти політики розвитку закріплених за ними сфер діяльності, тобто «спрямовувати» дії відповідних організацій, а не оперативно ними управляти, або керувати. До цього ж слід зважити, що до 2015 р. в Україні галузь знань, яка відносилась і до державної служби, мала таку назву «Менеджмент і адміністрування». І до неї входив ряд спеціальностей саме з менеджменту.

Міністерство оборони (МО). Всі ми ще добре пам'ятаємо гучний скандал навколо неякісних мін, які у великій кількості постачались в українські збройні підрозділи під час війни, що коштувало життя багатьом вітчизняним захисникам. І це лише вершина величезного айсбергу постачання збройним силам України неякісної військової продукції. У зв'язку з цим в МО покладається надія на Управління державного гарантування якості, перед яким поставлено завдання зупинити потік такої неякісної продукції. І це добре. Але постає питання: яким чином

невеликий підрозділ міністерства стане спроможним протидіяти величезному потоку невідповідної продукції, яка виробляється тисячами і тисячами організацій?

Велика надія тут покладається на покращення роботи військових представників, які мають бути на всіх основних підприємствах-постачальниках. І, безумовно, цей вже перевірений підхід до державного гарантування якості має принести позитивні результати. Але, чи спроможний він забезпечити очікування Збройних сил України? Адже в умовах, коли організації є недосконалими, навіть при найкращій роботі військових представників забезпечити випуск продукції задовільної якості надзвичайно складно. Досвід свідчить, що заборона випуску продукції, яка виявилась неякісною, може привести до значної затримки поставки продукції на фронт. А в багатьох випадках організації взагалі можуть стати неспроможними функціонувати через великі витрати, пов'язані з браком. І єдиним шляхом для розв'язання проблеми (щоб і вовки були ситі, і вівці цілі) тут вбачається забезпечення суттєвого удосконалення самих виробників. А це може бути досягнуто шляхом застосування в цих організаціях сучасних ефективних систем менеджменту. Саме систем менеджменту, а не просто систем управління.

Через невірне визначення терміну «менеджмент» (management) в ДСТУ ISO 9000 та інших ДСТУ ISO на системи управління/менеджменту виникають проблеми і при впровадженні в Україні стандартів НАТО. Так, наприклад, в стандарті НАТО "AQAP 2310:2017 – NATO quality management system requirements for aviation, space and defence suppliers" (Вимоги НАТО до системи менеджменту якості постачальників авіаційної, космічної та оборонної продукції) говориться саме про менеджмент, а не «управління/керування». І як чинити в цій ситуації, коли українські виробники згідно ДСТУ ISO мають створювати системи управління/керування, а стандарт НАТО, як і стандарти ISO, говорять про системи менеджменту?

І на завершення ще декілька слів про ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національну комісію зі стандартів державної мови. Свого часу фахівці цих інституцій стверджували, що термін «менеджмент» в Україні не може бути застосований. Свої висновки вони зробили на основі матеріалів, наданих розробниками ДСТУ ISO 9000, які самі не усвідомили і, відповідно, не донесли до відома керівників ТК і комісії нову сутність терміну «менеджмент» та її відмінність від звичних нам «управління» і «керування». В підсумку ці організації, виконуючи свої професійні обов'язки щодо збереження чистоти української мови, отримали негативний вплив для свого іміджу. Правда, фахівці цих організацій і самі мали знати і врахувати, що на час розробки ДСТУ ISO 9000 в країні термін менеджмент вже існував і застосовувався в спеціальності «менеджмент» і професії «менеджер». Але все ж вони не зобов'язані були займатися дослідженням нової сутності терміну менеджмент; це був обов'язок саме профільних фахівців, які безпосередньо розробляли стандарт.

В підсумку можна зазначити, що і НААУ, і НАК, і НАДС, і Міноборони, і всі інші зацікавлені сторони мають вимагати, щоб українські державні стандарти на системи менеджменту були реально приведені у відповідність до міжнародних стандартів, для яких вони проголошені, як ідентичні, зокрема щоб ДСТУ ISO 9000 було приведено у відповідність до ISO 9000.

Для кращого розуміння розглянемо можливі варіанти виходу із ситуації, що склалася. Чи правомірно органам державної влади використовувати у своїй діяльності вимоги, навіть якщо вони відповідають світовому рівню, всупереч нормам чинних державних стандартів України? Тут може бути декілька варіантів рішень.

Перший варіант – при створенні системи менеджменту дотримуватися саме норм чинного державного стандарту. І це буде вірне рішення. Але за умови, якщо державний стандарт відповідає міжнародним стандартам. А, якщо ні, якщо він «викривляє» саму суть менеджменту? В такому разі, дотримуючись його норм, ми будемо і надалі ще сильніше «цементувати» існуючу проблему. І надалі закріплювати в українському суспільстві неадекватне розуміння суті менеджменту, а відтак – віддаляти українські організації та Україну в цілому від сталого розвитку.

Другий варіант – при розробці системи менеджменту ігнорувати державний стандарт в частині його хибних норм і керуватися прогресивними нормами відповідного міжнародного стандарту. Позитивною стороною такого рішення є, начебто, підвищення ефективності системи менеджменту, яку вони будуть розробляти і використовувати для розвитку своєї організації. Але, по-перше, при такому рішенні може виникнути плутанина. Адже державний стандарт збереже інше трактування менеджменту. І як тоді можна буде ним керуватися в роботі? По-друге, це буде порушенням існуючих правил, яке є їх дискредитацією, негативним прикладом

ділової культури по-українськи, а точніше – українського «ділового безкультур'я». І тому таке рішення не можна віднести до хорошої практики.

І, нарешті, третій варіант. У відповідності до існуючої процедури внести зміни в чинний державний стандарт і виправити закріплені в ньому невідповідності нормам міжнародного стандарту. А вже після цього розробляти систему менеджменту у відповідності до виправленого державного стандарту. І це таки єдиний вірний варіант.

6. Роль та відповідальність органів державної влади за викривлення поняття менеджменту в державних стандартах України. Викривлення поняття *менеджменту* в українських державних стандартах, зокрема у ДСТУ ISO 9000:2001, а згодом у редакціях 2007 та 2015 років, є не просто технічною помилкою – це системна управлінська недбалість, яка має довготривалі наслідки для всієї державної системи управління. Менеджмент, як ключовий інструмент сучасної управлінської діяльності, мав би бути фундаментом для формування ефективної, прозорої та результативної державної політики. Натомість його сутність була спотворена, а термінологічна плутанина – узаконена.

Що мала зробити влада, щоб не допустити викривлення менеджменту. Щоб не допустити викривлення менеджменту у ДСТУ ISO 9000:2001 органи державної влади, відповідальні за стандартизацію, мали:

- залучити фахівців з сучасного менеджменту, зокрема експертів з міжнародних організацій, до процесу адаптації стандарту;
- забезпечити точний переклад термінів, з урахуванням їх концептуального значення, а не буквального відповідника;
- провести фахову експертизу термінології перед затвердженням стандарту, з метою уникнення семантичних спотворень;
- організувати публічне обговорення проекту стандарту серед науковців, освітян, управлінців та представників бізнесу;
- узгодити термінологію з освітніми програмами, щоб уникнути розриву між теорією і практикою.

А щоб виправити вже допущені помилки хоч би у наступних редакціях ДСТУ ISO 9000, органи влади мали:

- офіційно визнати термінологічну невідповідність, не приховуючи проблему за формулюванням «ідентичний переклад»;
- ініціювати перегляд стандарту з урахуванням оновлених міжнародних редакцій ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015 [2];
- внести зміни до освітніх програм, підручників і словників, щоб забезпечити коректне розуміння менеджменту;
- запровадити механізм постійного моніторингу термінологічної точності у всіх нормативних документах, що адаптуються з міжнародних джерел;
- публічно пояснити суть змін, щоб уникнути подальшого поширення хибних уявлень серед фахівців і студентів.

Проте, неодноразові звернення з цього приводу професійної громадськості, зокрема Української асоціації досконалості та якості, до різних державних інституцій (Національної організації стандартизації, Міністерства економіки, Міністерства освіти і науки, Національного агентства державної служби тощо) не дали жодних результатів.

Але як же так могло статися, що влада протягом чверті століття «не помічала» плутанину у сфері менеджменту? На нашу думку основними причинами того, що в Україні вже 25 років продовжує існувати хибне уявлення про менеджмент і практично відсутня адекватна реакція на звернення професійної громадськості є наступне.

Перш за все те, що всі, хто був причетним до створення державних стандартів ДСТУ ISO 9000, особливо їх безпосередні розробники, не зацікавлені у визнанні своїх помилок. Адже, визнавши помилки, які проіснували багато років, наносячи шкоду українському суспільству, вони тим самим можуть створити суттєві проблеми особисто для себе. Особливо враховуючи, що визнання помилок може призвести до значних додаткових витрат.

Відсутність (або невідповідність) кваліфікації щодо сучасного менеджменту у вищих керівників і провідних фахівців державних органів влади, які мали би приймати відповідні управлінські рішення щодо змін, помножене на небажання глибоко розбиратися у складній для

них ситуації. При тому, що підлеглі організації, на розгляд яких «спускаються» звернення, продовжують стверджувати, що «все добре».

У вищій школі українські професори і доценти ще й сьогодні продовжують навчати студентів за спеціальністю «менеджмент», як і до введення в Україні ISO 9000:2000. За традицією вони «заточені» на теоретичні засади менеджменту, не враховуючи належним чином змін, пов'язаних з розповсюдженням по всьому світу міжнародних стандартів у цій сфері. А, відповідно, продовжують випускати у світ «менеджерів», які й досі зорієнтовані на минуле. Але від «звички», що склалась, не просто відмовитись.

До цього слід додати, що через нерозуміння і недооцінку сучасного менеджменту від дня отримання незалежності і до сьогодні менеджмент в Україні фактично не має господаря. За його розвиток в масштабах країни не відповідає жодний центральний ОВВ. Правда, спочатку Держстандарт взяв на себе відповідальність за «системи управління якістю», які на той час додавали йому авторитету і впливу на промисловість, дозволяючи вести комерційну діяльність і заробляти гроші. Потім Держстандарт під дахом «управління якістю» фактично перебрав на себе і інші цільові (аспектні) системи управління (ті що не мали відношення до управління якістю, але на які вводились міжнародні стандарти), незважаючи на те, що ця діяльність була для нього невласивою. Коли ж в ISO 9000:2000 замість систем управління мова пішла про системи менеджменту, Держстандарт проігнорував цю зміну і продовжував займатися нібито системами управління, штучно закріпивши це в цілому ряді держаних стандартів ДСТУ ISO. На якомусь етапі Держстандарт втратив інтерес до систем управління/менеджменту і перестав ними займатися, нікому не передавши цю сферу діяльності. Але за цей час в українському суспільстві вже встигло закріпитися хибне розуміння, що менеджмент – це лише складова технічного регулювання. Незважаючи на те, що менеджмент, як і літакобудування, є самостійною сферою діяльності. І сьогодні ця дуже складна, специфічна і важлива діяльність в Україні просто «зависла у повітрі». Як результат, щодо розуміння і застосування управління/менеджменту в країні сформувався «заплутаний клубок проблем», який ніхто не має наміру розплутувати.

З іншого боку все це свідчить про низький рівень управлінської культури в країні взагалі, відсутність стратегічного мислення та інституційну інерцію. Менеджмент мав би бути основним інструментом державного управління, але:

- його не сприйняли як окрему управлінську дисципліну, а ототожнювали з адміністративним контролем;
 - не було сформовано професійного середовища, здатного критично осмислювати міжнародні управлінські стандарти;
 - відсутність міжвідомчої координації призвела до того, що стандартизація, освіта і державне управління розвивалися в ізоляції одне від одного.
- Така ситуація не склалась би, аби не було в цілому:
- системної слабкості державного управління, яке не здатне оперативно реагувати на глобальні зміни;
 - недооцінки ролі термінології як інструменту формування управлінської практики;
 - потреби в глибокій реформі державної стандартизації, яка має базуватися на сучасних управлінських підходах;
 - необхідності переосмислення ролі менеджменту як стратегічного ресурсу держави, а не лише технічного процесу.

Це питання порушує надзвичайно важливу і водночас парадоксальну проблему – розрив між сутністю державного управління та його нормативним забезпеченням, зокрема у сфері менеджменту. І це не просто про байдужість чи бюрократичну інертність – це симптом глибшої системної кризи управлінської компетентності в державному секторі. Ігнорування звернень професійної спільноти, зокрема Української асоціації досконалості та якості, яка десятиліттями фахово і послідовно порушує питання термінологічної точності та управлінських стандартів, – це не випадковість. Це інституційна неспроможність влади усвідомити стратегічне значення менеджменту як основи ефективного державного управління.

Що робити?

Створити платформу постійної взаємодії між професійною спільнотою та органами влади – наприклад, у форматі міжвідомчої робочої групи з питань управлінських стандартів.

Провести фахову ревізію українських версій ISO 9000, зокрема термінології, за участі незалежних експертів, науковців, представників бізнесу та держслужбовців.

Внести зміни до навчальних програм з менеджменту у закладах вищої освіти, інтегрувавши сучасні міжнародні стандарти, розмежування понять «керівництво» і «управління», а також практичні кейси з державного сектору.

Залучити до розв'язання системних проблем менеджменту академічну науку: Національну академію наук України, Національну академію педагогічних наук України та ін.

І, насамкінець, необхідно усвідомити, що це не просто боротьба за терміни – це боротьба за *якість державної управлінської діяльності, за професіоналізацію публічної служби, за довіру громадян до інституцій*. І що українська влада для виправлення ситуації має, перш за все, визначити центральний орган виконавчої влади, який би цілеспрямовано опікувався і відповідав за розвиток і удосконалення менеджменту у масштабах всієї країни.

Післямова. Правда, якщо бути зовсім справедливими, треба визнати, що були такі періодичні спроби на рівні держави частково вирішити підняті проблеми:

- постанова КМУ № 614 «Про затвердження програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006);

- резолюція комітету промислової політики ВРУ з питань якості, досконалості і системного менеджменту (2010);

- рішення семінару-наради представників ОБВ України з питань ділової досконалості та якості (2013);

- доручення КМУ щодо врахування органами виконавчої влади резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (2017);

- рекомендації Інституту модернізації змісту освіти МОН для закладів вищої освіти України з питань удосконалення підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» (2017).

І хоч кожен раз це і вселяло надію на покращення, проте через часту зміну влади і необізнаність із проблемою нових керівників і фахівців прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися.

А остання відповідь, отримана від Кабінету Міністрів України на запит Української асоціації досконалості та якості, взагалі давала надію на те, що нарешті довготривала системна проблема з менеджментом в Україні буде вирішена. «Ваш лист від 25 серпня 2021 р. за № 6 з пропозиціями щодо удосконалення системи менеджменту в Україні був детально розглянутий Секретаріатом Кабінету Міністрів України. Висловлюємо Вам вдячність за небайдужу позицію щодо економічного розвитку України та поліпшення якості життя її громадян. Підтримуємо Вашу позицію щодо застосування досконалих систем менеджменту на різних рівнях управління, як важливого фактору для економічного та соціального розвитку країни. Запропоновані Вами моделі забезпечення сталого розвитку, як окремих організацій, так і України в цілому, без сумніву заслуговують уваги з боку державного управління. Викладені у листі пропозиції та поради щодо покращення системного менеджменту є важливими для удосконалення ефективності підготовки фахівців державної служби та підвищення якості їх роботи». Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України Тетяна Ковтун, 16.09.2021 р. Але з того часу пройшло вже рівно чотири роки, а ці чудові слова, на превеликий жаль, так і залишились тільки словами на папері.

І все ж хочеться вірити, що Україна зможе подолати комплекс системних проблем з менеджменту, що накопичився за останні 25 років. І не стане керуватися рекомендацією всесвітньовідомого гуру з якості і менеджменту Едвардса Демінга, який з сарказмом стверджував, що: «Вдосконалюватися не обов'язково. Виживання – справа добровільна».

6. Висновки

В поняття «управління» українські органи влади, безумовно, вкладають свій більш широкий зміст, ніж цей термін містить згідно міжнародним стандартам. Відомо також, що під управлінням (control) вони здійснюють не тільки оперативну діяльність, а ще й деякі функції, які передбачені керівництвом (direct). Але те, що в світі сьогодні вкладають у поняття менеджмент та його складник – керівництво – це значно ширше і глибше. Сучасний менеджмент – це вже інша культура, яка дозволяє орієнтуватись на майбутнє, досягати високих результатів і забезпечувати сталий розвиток організацій і країни в цілому. А тому для країни, що прагне

відбудуватися після тяжкої руйнівної війни та досягти сталого розвитку, вкрай необхідно опановувати і впроваджувати цей передовий досвід в свою повсякденну практику. І тут на українські органи влади попереду чекає дуже багато творчої роботи.

References

1. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2001). DSTU ISO 9000:2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2000, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, IDT)]. <https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3 ISO 9000-2001> (in Ukrainian).
2. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)]. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf (in Ukrainian).
3. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)]. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (in Ukrainian).
4. Hrytsenko, I. V. (2022). Teoretyko-metodychni osnovy proektuvannia ta vprovadzhennia informatsiino-analitychnoi systemy upravlinnia universytetom [Theoretical and methodological foundations of designing and implementing an information-analytical university management system] (Doctoral dissertation, Institute of Information Technologies and Learning Tools, Kyiv). https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716524/2/dyser_Hrytsenko.pdf (in Ukrainian).
5. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
6. Kalyta, P. (2025). Menedzhment po-ukrainsky ta yoho vplyv na stratehichni aspekty rozvytku Ukrainy [Ukrainian management and its impact on strategic aspects of Ukraine's development]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 110–124. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08> (in Ukrainian).
7. Kalyta, P. Ya. (2025). Osnovni terminy v suchasnomu menedzhmenti: problemy i propozyitsii [Key terms in modern management: Problems and proposals]. *Terminologichnyi visnyk – Terminological Bulletin*, (8). Retrieved from <https://termvisnyk.iul-nasu.org.ua/zbirnyk-terminologichnyi-visnyk-vypusk-8.html> (in Ukrainian).
8. Kalyta, P. Ya. (2025). Vlada maie opikuvatys menedzhmentom, a ne tilky upravlinniam [The authorities should care about management, not just governance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.15> (in Ukrainian).
9. Kanavets, M., Lykhach, Yu., Kukulia, A., Butenko, O., & Yerchenko, Yu. (2019). Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Tools for ensuring efficiency, effectiveness and quality of public authorities' activities] (V. Kuprii, Ed.). Kyiv: Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf> (in Ukrainian).
10. Nelipa, D. V. (2024). Stratehichniy menedzhment u publicnomu ta pryvatnomu sektorakh: osoblyvosti ta pidkhody do otsinky efektyvnosti [Strategic management in the public and private sectors: Features and approaches to performance assessment]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, (2), 180–186. <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23> (in Ukrainian).

Додаток

Однією із проблем на шляху до застосування сучасного менеджменту є те, що при машинному перекладі термінів, що його відображають, з англійської мови на українську і навпаки пропонуються, зазвичай, застарілі відповідники, які не передають сутності менеджменту у його сучасному трактуванні. Для усунення цієї проблеми пропонується двомовний тезаурус основних термінів, представлений у таблиці, в якому для кожного українського терміну наведено тільки один англійський відповідник. І в даному випадку (в контексті ISO 9000) при перекладі статті з української мови на англійську і навпаки потрібно використовувати саме ці відповідники термінів (табл.).

Таблиця. Основні українські терміни управлінської діяльності з англійськими відповідниками

ІМЕННИК (ПОНЯТТЯ)		ДІЄСЛОВО (ДІЯ)		ВИКОНАВЕЦЬ (ОСОБА)	
Українська	Англійська	Українська	Англійська	Українська	Англійська
Надтермін – Управлінська діяльність / Managerial Activity					
Соціальна сфера.					
Загальний термін – Менеджмент / Management					
Менеджмент	Management	Здійснює менеджмент	Manages	Менеджер	Manager
Керівництво	Directing	Керує	Directs	Керівник	Director
Управління	Controlling	Управляє	Controls	Управлінець	Controller

Що стосується українського терміну «керування», то його пропонується застосовувати тільки у не-соціальній сфері, а в якості англійського відповідника для нього вживати термін «Steering».



Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства

Олена М. Завадська ^{1*} • Ірина В. Терехова ² • Галина Є. Меньяйлова ³

¹ Луцький національний технічний університет (Україна). Доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, канд. екон. наук, доцент.

² Дніпровський інститут МАУП (Україна). Доцент кафедри економіки, менеджменту і туристичного бізнесу, канд. екон. наук, доцент.

³ Філія Класичного приватного університету у м. Кременчук (Україна). Директор філії, доцент кафедри логістичного менеджменту, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: o.zavadaska@lntu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

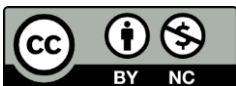
Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.17](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття досліджує бізнес-планування логістичної діяльності підприємства як ключовий інструмент стратегічного та оперативного управління, спрямований на оптимізацію ресурсних потоків і підвищення конкурентоспроможності. Аналізуються етапи, складові та методи цього процесу, які забезпечують адаптацію до мінливого ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю логістичних систем в умовах глобалізації, економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. Постійні зміни в макроекономічних параметрах, політичній кон'юктурі та технологічних трендах вимагають від підприємств гнучких управлінських рішень, що базуються на системному підході до планування логістичних операцій. Метою дослідження є оцінка доцільності впровадження методичних засад бізнес-планування логістичної діяльності, визначення його структурних етапів, функціональних складових і стратегічних пріоритетів для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для аналізу використано системний підхід, який включає SWOT-аналіз для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, нормативний метод для визначення ресурсних потреб, розрахунково-аналітичний метод для прогнозування фінансових показників, сценарний метод для оцінки ризиків, а також імітаційно-моделюючі методи для аналізу ефективності логістичних процесів. Матеріали дослідження охоплюють літературні джерела з питань бізнес планування, розвитку бізнес діяльності підприємства, цифровізації налагодження і забезпечення логістичних процесів в діяльності підприємства. Результати довели, що бізнес-планування логістичної діяльності включає діагностику стану підприємства, формулювання стратегічних і тактичних цілей, розробку моделей управління потоками, планування ресурсів, складання календарних графіків, оцінку ризиків, організацію комунікаційних систем і контроль виконання плану. В перспективні подальші наукові пошуки можуть бути направлені на виявлення ступеня впливу з боку цифрових технологій, зокрема як штучного інтелекту так блокчейну, на процес логістичного планування роботи підприємства. Також можливими пошуками можуть стати нові адаптивні моделі для малих і середніх підприємств в аспекті бізнес планування, дослідження впливу глобальних бізнес трендів на логістичні плани і процеси.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

бізнес-планування, логістична діяльність, стратегічний розвиток, фінансове планування, управлінські рішення, конкурентоспроможність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Business Planning of the Enterprise's Logistics Activities

Olena Zavadska ^{1*} • Iryna Terekhova ² • Halyna Mieniyailova ³

¹ Lutsk National Technical University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.

² Dnipro Institute of Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics, Management and Tourism Business, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Branch of Classic Private University in Kremenchuk (Ukraine). Branch Director, Associate Professor at the Department of Logistics Management, PhD in Economics, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: o.zavadska@lntu.edu.ua

ARTICLE INFO

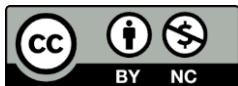
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.17](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the business planning of an enterprise's logistics activities as a key instrument of strategic and operational management aimed at optimizing flows of resources and enhancing competitiveness. It analyzes the stages, components, and methods of this process that ensure adaptation to a changing market environment. The relevance of the topic is conditioned by the increasing complexity of logistics systems under conditions of globalization, economic instability, intensifying competition, and rapid advancement of digital technologies. Constant changes in macroeconomic parameters, political climate, and technological trends require enterprises to adopt flexible managerial decisions based on a systematic approach to planning logistics operations. The research aims to assess the expediency of implementing methodological principles of business planning for logistics activities, to determine its structural stages, functional components, and strategic priorities for ensuring sustainable enterprise development. For the analysis, a systemic approach is used, including SWOT analysis to evaluate internal potential and external environment, the normative method to determine resource needs, calculation-analytical methods to forecast financial indicators, the scenario method to assess risks, as well as simulation-modelling methods for analyzing the efficiency of logistics processes. The research materials include regulatory-legal acts and literature sources on supply chain management and logistics digitalization. The results show that business planning of logistics activities includes diagnosis of the enterprise's condition, formulation of strategic and tactical goals, development of models of flow management, resource planning, construction of time schedules, risk assessment, organization of communication systems, and control of plan execution. Prospective further research may be directed at determining the extent of influence of digital technologies, in particular artificial intelligence and blockchain, on the process of logistical planning within enterprise operations. Also, possible lines of inquiry may become new adaptive models for small and medium enterprises in the context of business planning, as well as studying the impact of global business trends on logistics plans and processes.

KEYWORDS

business planning, logistics activities, strategic development, financial planning, managerial decisions, competitiveness.

1. Вступ

Сучасність та виклики в роботі підприємств різного галузевого спрямування, вже вимагають пошуку нових і робочих інструментів управління логістичною діяльністю, які стануть основою для тривалого забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку бізнесу. Логістика підприємства охопила не лише організацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а й формування стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Зростання складності логістичних процесів, поява нових вимог споживачів та активізація нішевої конкуренції зумовили необхідність упровадження практики бізнес-планування як основного інструменту управління логістичною системою підприємства. Саме бізнес-план може стати інструментом вдалої інтеграції стратегічних та операційних рішень, сформувати узгоджені дії всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечити прозору і довгострокову стабільність у мінливому ринковому середовищі.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що підприємства, які здійснюють активну логістичну діяльність, перебувають у зоні підвищених ризиків і невизначеності, пов'язаних із коливаннями ринкових параметрів, зміною умов постачання та потребою в адаптації до цифрових технологій. За таких подій, бізнес-планування набуває особливого організаційно-економічного значення, оскільки воно дає змогу визначати стратегічні пріоритети, формулювати оптимальні напрями розвитку логістики, передбачати потенційні ризики та визначити шляхи їх мінімізації. Бізнес-план логістичної діяльності стає не лише інструментом прогнозування витрат і результатів, а й комплексною моделлю управління поточними процесами, що поєднує тактичні завдання з довгостроковими цілями підприємства. Ці доводи і сформували потребу у науковому обґрунтуванні методичних засад прикладного бізнес-планування логістики як складової системи подальшого стратегічного розвитку окремого підприємства.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження наукового доробку щодо розгортання бізнес-планування в логістиці показують, що цей процес визнається комплексним інструментом управління. Зокрема, вчені [1], [9] трактують його як поєднання стратегічного планування з оперативними діями, спрямованими на оптимізацію потоків ресурсів та отримання конкурентних переваг завдяки інноваційним логістичним рішенням. Інші дослідники [4], [14] акцентувалися на внутрішньо-організаційних аспектах, серед яких – аналіз стану логістичної системи, визначення стратегічних цілей, налагодження взаємодії матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, а також розрахунок оптимальної ресурсної бази для логістичних операцій. Водночас у працях [10], [15] акцент зроблено на зовнішньоорієнтованих функціях планування, що охоплюють формування стратегічних партнерських альянсів, розробку механізмів залучення інвестиційного капіталу, проведення глибокого аналізу ринкової кон'юнктури та забезпечення ефективної інтеграції підприємства у глобальні та регіональні логістичні мережі. Проведена систематизація результатів наукових досліджень підтверджує необхідність застосування інтегрованого методологічного підходу до бізнес-планування логістичної діяльності, з метою досягнення синергетичного ефекту фінансово-економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних та інноваційних компонентів для гарантування сталого функціонування підприємства.

3. Постановка завдання

Мета статті – провести дослідження доцільності і ефективності впровадження методичних засад бізнес-планування для розвитку логістичної діяльності підприємства, що передбачає виявлення структурних етапів, функціональних складових та стратегічних пріоритетів процесу.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа поточного дослідження ґрунтується на застосуванні комплексного системного підходу, що передбачає інтеграцію різноманітних дослідницьких інструментів, включаючи аналітичні техніки оцінювання, методи прогностичного планування та комп'ютерні технології імітаційного моделювання складних логістичних систем. У якості флагманських дослідницьких інструментів було використано: SWOT-аналіз, призначений для всебічного оцінювання внутрішнього організаційного потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього операційного середовища. Нормативний метод застосовувався з метою точного визначення потреб у різних категоріях ресурсів. Розрахунково-аналітичний підхід використовувався для створення прогностичних моделей фінансово-економічних індикаторів діяльності. Сценарний метод планування послуговував основою для комплексного оцінювання потенційних ризиків та формування альтернативних стратегічних варіантів розвитку логістичних систем.

Теоретичну основу дослідження становили наукові публікації, монографії та дисертаційні роботи, що розглядають проблематику стратегічного управління ланцюгами постачання, а також сучасні тенденції цифрової трансформації логістичних процесів та впровадження інноваційних інформаційних технологій у практику управління підприємствами. Емпірична база дослідження сформована з різноманітних інформаційних джерел, що включають корпоративну внутрішню звітність підприємств, результати спеціалізованих маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури, офіційні статистичні дані щодо стану та розвитку транспортно-логістичної інфраструктури регіону, а також актуальні нормативно-законодавчі документи, які визначають правові рамки функціонування логістичної галузі.

5. Результати та обговорення

Еволюція бізнес-планування логістичної діяльності підприємства доцільно розглядати як складний управлінський процес, що включає визначення стратегічних і тактичних цілей, формування комплексу завдань та інструментів для їх досягнення, розробку часових меж виконання показників, а також пошук і раціональне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. У межах цього процесу важливим є також виокремлення ключових індикаторів, що дозволяють оцінити ступінь реалізації поставлених завдань, а також налагодження ефективної комунікації для доведення змісту планів до всіх відповідальних учасників, які залучені до практичного втілення логістичних стратегій підприємства [3].

Сутність бізнес-планування у сфері логістики полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку підприємства і його структурних підрозділів у конкретно встановлений період, а також у забезпеченні необхідної фінансової бази, що дозволяє реалізувати завдання транспортно-складського, інформаційного чи дистрибутивного характеру. Власне процес планування починається з аналізу сучасного стану компанії, прогнозування майбутніх тенденцій ринку, оцінки конкурентного середовища та можливостей інтеграції новітніх технологій у логістичні операції. На основі такого аналізу визначаються завдання, формуються стратегії та створюється система інструментів, що підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє мінімізації витрат у ланцюгах постачання. Досягнення стабільних результатів у сучасних ринкових умовах вимагає від підприємців не лише точного й системного планування логістичної діяльності, але й регулярного моніторингу зовнішнього середовища, у тому числі аналізу попиту, транспортної інфраструктури, логістичних ризиків та дій конкурентів. Відтак, починаючи реалізацію бізнес-проекту, менеджменту слід чітко розуміти обсяг і структуру потреби у ресурсах: матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних, а також реальні можливості їх забезпечення, що дозволяє максимально точно розрахувати ефективність логістичних рішень у межах конкретного підприємства [8].

Етапи і складові проведення бізнес-планування логістичної діяльності підприємства є предметом наукового аналізу, оскільки саме через чітке структурування цього процесу забезпечується здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища, здійснювати ефективний розподіл ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з функціонуванням логістичних ланцюгів, що вимагає системного підходу до кожного етапу планування, починаючи з попереднього дослідження ринку і закінчуючи контролем за виконанням поставлених завдань

та коригуванням стратегії. Так першим етапом ми визначаємо діагностику та аналітичну оцінку поточного стану підприємства, що включає всебічний аналіз його внутрішнього потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін у логістичних процесах, визначення рівня ресурсного забезпечення, а також дослідження зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, що дозволяє не лише виявити можливості для розвитку, але й своєчасно ідентифікувати загрози, які можуть призвести до дестабілізації логістичних систем (табл. 1) [6].

Таблиця 1. Методи та моделі фінансового планування у бізнес-плануванні логістичної діяльності підприємства

Моделі планування логістичної діяльності в межах бізнес-плану	Нормативний метод	Метод відсотка від продажу	Розрахунково-аналітичний метод	Балансовий метод	Метод бюджетного планування	Прогнозний метод	Інвестиційно-логістичний метод	Сценарний метод	Імітаційно-моделюючий метод
Розробка фінансового розділу бізнес-плану	+	-	+	+	-	+	+	+	+
Бюджетування логістичних процесів (транспорт, складування, ІТ)	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Складання прогнозних фінансових документів	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Планування витрат на логістичні ресурси (паливо, персонал, оренда складів)	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Оцінка та оптимізація логістичних ризиків	-	-	+	-	+	+	+	+	+
Формування інвестиційних програм у логістичній сфері	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Контроль ефективності використання фінансових ресурсів у логістиці	+	-	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: сформовано авторами.

Наступною складовою буде вже визначення цілей і завдань логістичної діяльності, які повинні мати стратегічний характер, водночас конкретизуючись у вигляді тактичних і оперативних орієнтирів, адже саме чітке окреслення мети дозволяє сформувати узгоджений напрямок розвитку, забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, а також орієнтувати персонал на досягнення результатів, які відповідають як потребам організації, так і очікуванням ринку.

Третій етап полягає у розробці стратегії та виборі інструментів її реалізації, що передбачає формування моделей управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, визначення оптимальних маршрутів і каналів постачання, впровадження сучасних технологій моніторингу й контролю, а також вибір способів інтеграції логістики у загальну бізнес-стратегію підприємства, при цьому значну увагу слід приділяти питанням інноваційності, адже лише впровадження цифрових інструментів, автоматизованих систем управління складами та транспортом забезпечує суттєве зростання ефективності логістичних операцій [2, с. 24-25].

Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства виступає невід'ємним інструментом стратегічного та оперативного управління, що дозволяє одночасно вирішувати внутрішні та зовнішні завдання, забезпечуючи узгодженість дій різних структурних підрозділів і встановлення ефективних взаємовідносин з ринковим середовищем, інвесторами та органами влади, адже в сучасних умовах лише системний підхід до розробки бізнес-плану дозволяє досягати стійкої конкурентоспроможності та знижувати ризики, пов'язані з функціонуванням складних логістичних систем. Необхідним компонентом має стати вже і планування ресурсного забезпечення, оскільки визначення потреби у фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсах дає змогу завчасно передбачити можливі дефіцити, знайти шляхи їхнього покриття, обґрунтувати доцільність залучення інвестицій чи кредитних коштів, а також

забезпечити баланс між витратами і результатами, що є визначальним для конкурентоспроможності підприємства у сфері логістики (рис. 1).

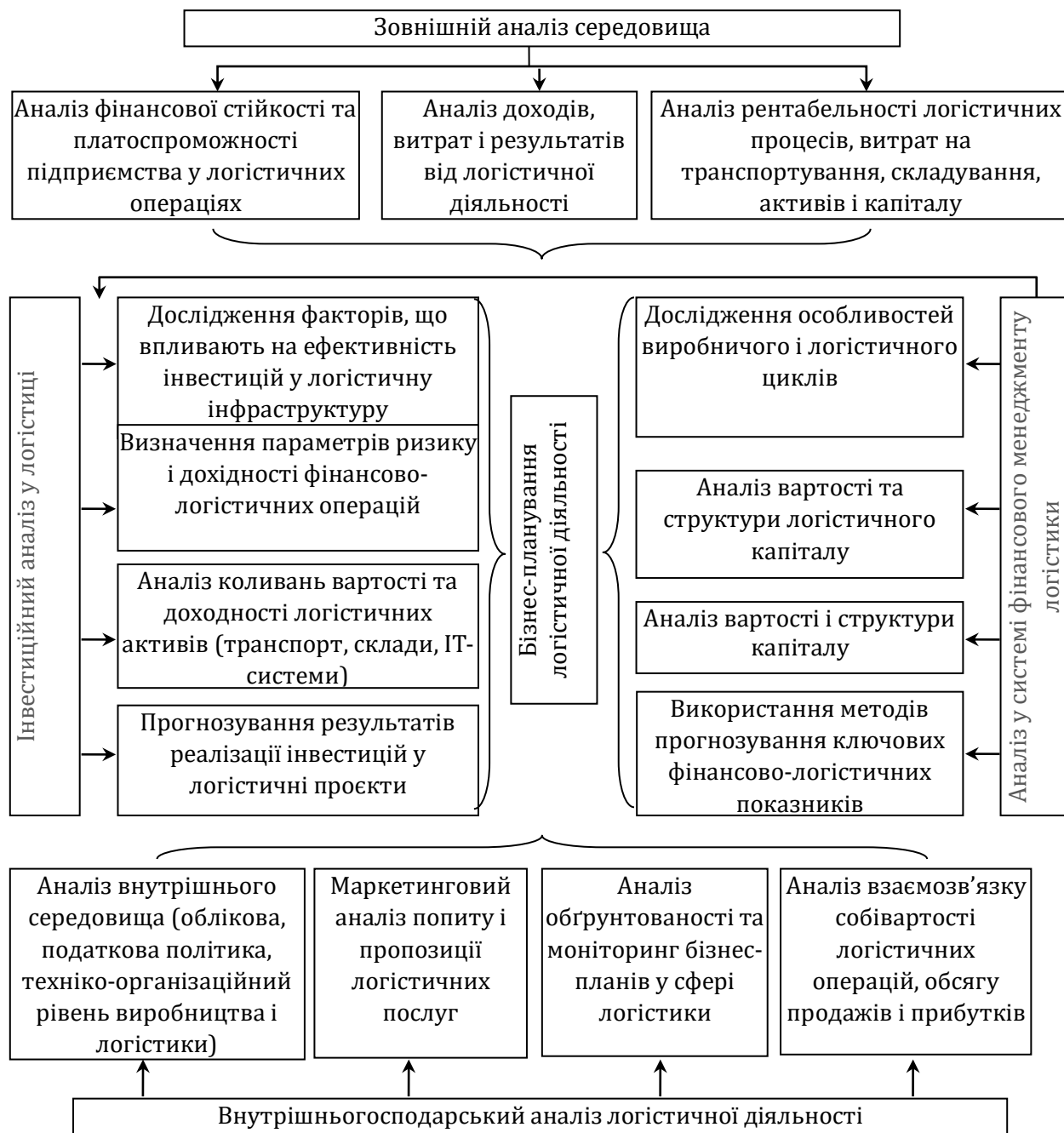


Рис. 1. Структура фінансово-логістичного аналізу у системі бізнес-планування підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Окремим етапом є формування календарного графіка реалізації логістичних заходів, адже лише за умов чітко визначених термінів виконання кожного завдання можна забезпечити контроль за своєчасністю процесів, синхронізувати дії різних підрозділів, уникнути дублювання функцій та створити умови для досягнення загального результату, при цьому часові рамки повинні бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на зовнішні зміни, але водночас досить конкретними, аби гарантувати дисципліну виконання. Не менш значущою складовою бізнес-планування є оцінка ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації, що включає ідентифікацію потенційних загроз для логістичних операцій, пов'язаних із перебоями у постачанні, коливаннями валютних курсів, зростанням вартості транспортних послуг, а також можливими змінами у правовому регулюванні, при цьому ефективно управління ризиками передбачає

створення альтернативних сценаріїв дій, розробку планів резервного постачання та використання страхових механізмів [7].

Подальшим етапом є організація системи комунікації та управління, що передбачає доведення змісту бізнес-плану до всіх співробітників, відповідальних за його виконання, визначення ролей і функціональних обов'язків кожного підрозділу, створення внутрішніх механізмів координації, які дозволяють забезпечити взаємозв'язок між виробничими, фінансовими й логістичними процесами, а також інтеграцію підприємства з партнерами та клієнтами у межах єдиної системи постачання. Завершальним етапом виступає контроль і оцінка виконання бізнес-плану, адже саме завдяки чітко визначеним показникам ефективності можна здійснювати моніторинг прогресу, своєчасно виявляти відхилення від планових орієнтирів, аналізувати причини невідповідностей та впроваджувати коригувальні дії, що дозволяє не лише підвищувати результативність логістичної діяльності, але й створювати базу для вдосконалення майбутніх бізнес-планів (табл. 2) [11, с. 124].

Таблиця 2. Організаційно-економічна оцінка етапів здійснення бізнес-планування логістичної діяльності підприємства

Етап	Складові	Цілі та завдання	Очікувані результати	Можливі ризики
1. Діагностика та аналітична оцінка	Аналіз внутрішнього потенціалу, SWOT-аналіз логістичних процесів, оцінка ресурсного забезпечення, дослідження зовнішнього середовища	Виявлення сильних і слабких сторін, ідентифікація ринкових можливостей і загроз	Формування бази для стратегічного планування, визначення ключових проблем і перспектив	Неповні або неточні дані, недооцінка зовнішніх загроз
2. Визначення цілей і завдань	Формулювання стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістичної діяльності	Забезпечення узгодженості дій підрозділів, орієнтація на ринкові потреби	Чіткий напрямок розвитку, мотивація персоналу	Некоректно сформульовані цілі, недооцінка ресурсів
3. Розробка стратегії та інструментів	Моделі управління потоками, оптимізація маршрутів, впровадження цифрових технологій	Підвищення ефективності логістичних операцій, інтеграція з бізнес-стратегією	Зростання продуктивності, зниження витрат	Висока вартість інновацій, опір змінам з боку персоналу
4. Планування ресурсного забезпечення	Оцінка потреб у фінансах, матеріалах, кадрах, інформації	Забезпечення балансу витрат і результатів, залучення інвестицій	Стабільність логістичних процесів, конкурентоспроможність	Дефіцит ресурсів, невірна оцінка потреб
5. Формування календарного графіка	Визначення термінів виконання завдань, синхронізація підрозділів	Забезпечення своєчасності процесів, уникнення дублювання	Дисципліна виконання, гнучкість реагування	Затримки через зовнішні фактори, недостатня гнучкість графіка
6. Оцінка ризиків та їх мінімізація	Ідентифікація загроз, розробка альтернативних сценаріїв, страхування	Зменшення впливу ризиків на логістичні операції	Стабільність і безперебійність процесів	Недооцінка ризиків, відсутність резервних планів

Джерело: сформовано авторами.

Внутрішні функції бізнес-планування у сфері логістики полягають у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, окресленні пріоритетних напрямів діяльності та формуванні тактики їх реалізації, що включає прогнозування результатів ефективності

логістичних процесів, аналіз наявної техніко-технологічної бази, ступеня завантаження ресурсного потенціалу та пошук резервів для його раціонального використання, а також оцінку перспектив розвитку підприємницьких можливостей у сфері транспортування, складування та управління інформаційними потоками. Зовнішні функції бізнес-плану у логістичній діяльності охоплюють аналіз виробничо-комерційних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, оцінку регіональних та галузевих тенденцій, формування фінансово-економічної політики в умовах інтеграції з державними і міжнародними програмами, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій у розвиток інфраструктури, включно з іноземним капіталом, а також встановлення ділових контактів і укладання контрактів, що підвищують стійкість логістичних ланцюгів [12, с. 145-146].

Стратегічну програму дій підприємства у сфері бізнес-планування логістичної діяльності доцільно розглядати як ключову інтегруючу ланку між сформованими довгостроковими цілями, що визначають пріоритети розвитку та напрями поведінки організації в умовах конкретного економічного і політичного середовища, та практичними механізмами їх реалізації, які базуються на наявних конкурентних ресурсах, включаючи матеріально-технічну інфраструктуру, фінансовий потенціал, кадрове забезпечення та сучасні інформаційні технології, що забезпечують ефективність логістичних процесів. Запропонована тоді стратегія логістичної поведінки, буде формуватися на основі концепції розвитку підприємства та узгоджується зі стратегічним планом його функціонування, що дозволяє не лише координувати всі внутрішні процеси управління, але й враховувати зовнішні фактори впливу, забезпечуючи оптимальне поєднання ресурсних можливостей і ринкових потреб та створюючи основу для довгострокової конкурентоспроможності й стійкого розвитку логістичної системи підприємства (рис. 2.)



Рис. 2. Структурно-логічна модель бізнес-планування логістичної діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами.

У практиці бізнес-планування у логістиці виокремлюють різні підходи, які залежать від цілей та призначення документа: для планування діяльності нового підприємства, оптимізації

роботи діючого бізнесу або для конкретних бізнес-напрямів, таких як транспортні перевезення, складська логістика чи інформаційне забезпечення; відтак існують два базові способи розробки бізнес-плану через самостійну підготовку проекту підприємцями за методичної підтримки консультантів або інвесторів та замовлення бізнес-плану у спеціалізованих консалтингових чи маркетингових фірмах, причому незалежно від обраного варіанту обов'язковим є врахування інтересів усіх сторін: замовника, інвесторів, споживачів і державних органів, що визначають економічні пріоритети [13, с. 34].

Бізнес-план логістичної діяльності варто розглядати як комплексний процес планування, інструмент внутрішньофірмового управління і документ, що гарантує підприємству можливість розподіляти фінансові ресурси відповідно до стратегічних завдань, формувати перспективні ринки збуту, оцінювати витрати на виробництво та дистрибуцію, прогнозувати прибутковість проектів, аналізувати кадровий потенціал і рівень мотивації персоналу, а також ідентифікувати ризики та загрози, які можуть перешкодити виконанню визначених завдань. Основними цілями бізнес-планування у логістиці є організація діяльності підприємства на найближчий та довгостроковий періоди відповідно до попиту на ринку і наявних можливостей залучення ресурсів, що передбачає також вирішення соціальних завдань, таких як забезпечення споживачів якісними послугами доставки, зниження дефіциту логістичних потужностей, поліпшення екологічних умов через оптимізацію транспортних потоків і розвиток інноваційних технологій, а також зміцнення репутації підприємця і створення позитивного іміджу [5, с. 69].

Бізнес-план логістичної діяльності виконує низку ключових функцій: він допомагає підприємству визначати стратегічні напрями розвитку і розробляти нові види діяльності, виступає інструментом планування і контролю внутрішніх процесів, слугує основою для залучення фінансових ресурсів у вигляді кредитів і позик, а також дозволяє встановлювати партнерські відносини і отримувати доступ до інноваційних технологій та ринків; не менш важливою є функція залучення персоналу до процесу планування, що підвищує їх обізнаність, забезпечує координацію дій і сприяє формуванню мотивації для досягнення поставлених цілей.

При сучасному форматі реалій, бізнес-план логістичної діяльності буде виконувати функцію не лише стратегічного документа, а й дієвого механізму контролю, що забезпечує узгодженість усіх бізнес-процесів і спрямованість ресурсів на досягнення кінцевих результатів. Незалежно від сфери діяльності чи масштабу бізнесу, планування виступає ключовим інструментом передбачення та подолання можливих труднощів, а також зниження рівня ризиків у процесі реалізації стратегічних задумів, що робить бізнес-планування у сфері логістики однією з найбільш актуальних і ефективних форм управління діяльністю підприємства.

6. Висновки

Було продемонстровано, що процес бізнес-планування в сфері логістики є складним, багатоаспектним управлінським завданням, яке вимагає глибокого системного підходу на кожному етапі. Дослідження підтверджують, що для досягнення успіху необхідно послідовно пройти шість основних етапів: від аналізу поточного стану підприємства до постійного моніторингу та контролю виконання бізнес-плану. Кожен з цих етапів має чітко визначені завдання, очікувані результати та власний набір потенційних ризиків, які слід передбачити та нейтралізувати. Показано, що системність планування виявляється в органічній взаємодії внутрішніх (внутрішньофірмових) та зовнішніх (ринкових, партнерських, регуляторних) функцій. Вона вимагає гармонізації стратегічних, тактичних та оперативних цілей, щоб уникнути розривів між довгостроковим баченням і повсякденною діяльністю. Крім того, системний підхід передбачає комплексне управління трьома ключовими потоками: матеріальними (товари, сировина, обладнання), фінансовими (кошти, інвестиції, витрати) та інформаційними (дані, аналітика, звітність). Саме інтеграція може забезпечити підприємству здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, як то коливання попиту, зміни законодавства чи перебої в ланцюгах поставок і водночас підвищує загальну ефективність логістичних операцій.

В межах дослідження приділено було увагу двом критично важливим компонентам бізнес-планування в логістиці: плануванню ресурсів та управлінню ризиками. Ефективне планування ресурсів охоплює всі ключові види: фінансові (бюджетування, фінансування), матеріальні

(запаси, обладнання, логістична інфраструктура), трудові (персонал, кваліфікація, мотивація) та інтелектуальні (знання, технології, інновації). Ретельний аналіз потреб у цих ресурсах дозволяє не лише уникнути дефіциту, а й забезпечити їх оптимальне розподілення, що запобігає надмірним витратам та простою. Паралельно з цим, управління ризиками є невід'ємною частиною логістичного планування. Потенційні загрози можуть виникати на різних рівнях — від локальних перебоїв у поставках сировини до глобальних економічних шоків, таких як валютні коливання чи політична нестабільність. Для протидії таким ризикам необхідно не лише їх ідентифікувати, а й розробити альтернативні сценарії реагування. До ефективних інструментів належать: створення резервних ланцюгів поставок, використання страхових механізмів (наприклад, страхування вантажів або відповідальності), а також формування гнучких виробничих і логістичних графіків, які дозволяють оперативно коригувати плани.

Обґрунтовано, що бізнес-план логістичної діяльності виконує роль не просто документа, а стратегічного інструменту, що інтегрує довгострокові цілі підприємства з конкретними механізмами їх реалізації. Він виступає містом між візією компанії та щоденною операційною діяльністю, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів управління та функціональних підрозділів. Сам документ поєднує внутрішні функції, такі як визначення стратегічних пріоритетів, оптимізація використання ресурсів, підвищення ефективності внутрішніх процесів із зовнішніми: аналіз конкурентного середовища, прогнозування ринкових тенденцій, залучення інвесторів, встановлення та підтримка партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та логістичними операторами.

Було продемонстровано алгоритм роботи Інтеграційної функції бізнес-плану проявляється й у координації діяльності різних відділів підприємства, від закупівель і виробництва до збуту та фінансів. Він створює єдину інформаційну площину, сприяє ефективній комунікації між підрозділами та формує спільне розуміння цілей. У результаті, бізнес-план стає не лише планом дій, а й інструментом контролю, який дозволяє відстежувати виконання завдань, оперативно вносити корективи та забезпечувати досягнення загальних бізнес-результатів.

References

1. Aristarov, Ye. M., Kryshan, O. F., & Sokurenko, P. I. (2024). Biznes-planuvannya yak osnova uspishnoi orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning as the basis for successful organization of entrepreneurial activity]. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.47> (in Ukrainian)
2. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 9(1). 18–30. <https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.1.18.30>
3. Chornii, B. I. (2024). Systema biznes-planuvannya na pidpriemstvi ta ii elementy [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444> (in Ukrainian)
4. Halko, L. R. (2022). Biznes-planuvannya rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii [Business planning for company development: organizational and methodological aspects of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (in Ukrainian)
5. Hofmann, M., Pekna, H., & Rozlomyi, V. (2025). Ekonomichna teoriia adaptivnoho biznes-planuvannya: mikroekonomichnyi aspekt [Economic theory of adaptive business planning: microeconomic aspect]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(78), 65–72. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72> (in Ukrainian)
6. Liakhovych, L. A., & Kostetska, N. I. (2024). Biznes-plan yak instrument vedennia biznesu na umovakh franchayzynyhu [Business plan as a tool for conducting business under franchising conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (89), 28–32. <https://doi.org/10.32782/bses.89-4> (in Ukrainian)
7. Makedon, V., & Korneyev, M. (2014) Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, 11(1), 44–55. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf

8. Makedon, V. V., & Makovetska, A. O. (2023) Informatsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstv v umovah rynkovoї nestabilnosti. [Information provision of economic security of enterprises in conditions of market instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, (12). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477> (in Ukrainian)
9. Miroshnuchenko, O. V., Prihodko, O. Yu., & Iorgova, E. V. (2024). Biznes-planuvannia u suchasnomu pidpryiemnytskomu seredovyshchi: teoretyko-prykladnyi aspekt [Business planning in a modern entrepreneurial environment: theoretical-applied aspect]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 2(7), 50–54. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9> (in Ukrainian)
10. Obelets, T. V., & Chornoshtan, A. Yu. (2025). Intehrovane biznes-planuvannia yak zaporka uspikhu proektnoi diialnosti pidpryiemstva [Integrated business planning as a guarantee of success in the enterprise's project activity]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (31), 51–54. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019> (in Ukrainian)
11. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., & Ovcharenko, I. (2020). Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(1), 115–130. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))
12. Petruha, N. M., & Petruha, S. V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання intehrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-instytutsiinalnoi ta funktsionalnoi transformatsii sil'skoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky* [State regulation of integrated corporate associations in the conditions of structural-institutional and functional transformation of the rural economy: problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Profesional". (in Ukrainian)
13. Pyliavets, V. M., & Yasyshena, V. V. (2024). Osoblyvosti vyivlennia ta otsinky ryzykiv v biznes-planuvanni [Peculiarities of identifying and assessing risks in business planning]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 1(27), 27–38. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298511](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298511) (in Ukrainian)
14. Rubanik, V. V. (2024). Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v systemi upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryiemstva [Conceptual foundations of business planning in the system of strategic development management of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia – Economy and Management*, (2), 130–139. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.130> (in Ukrainian)
15. Shchur, R. I., Matskiv, V. V., & Kernitskyi, O. I. (2024). Finansove planuvannia iak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv [Financial planning as a tool for increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(40), 234–245. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245) (in Ukrainian)



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Project Management in the Hotel and Restaurant Business: Innovative Approaches and Strategies for Enhancing Competitiveness

Volodymyr Khudo  ¹ *

¹ Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Professor at the Department of Tourism, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: volodymyr.khudo@lnu.edu.ua

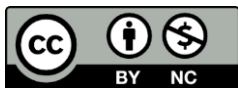
ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.18](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.18)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



ABSTRACT

The relevance of this study is determined by the growing competition in the hotel and restaurant market, the intensifying impact of seasonal fluctuations, dependence on tourist flows, and human resource challenges. These factors necessitate a transition from traditional management models to innovative strategies. It has been demonstrated that under conditions of global instability, digitalization, the implementation of flexible methodologies, and the development of customer-centric services form the foundation for resilience and enhanced competitiveness in the hospitality industry. The purpose of this article is to identify the role of innovative approaches in project management within the hotel and restaurant business and to substantiate their impact on improving operational efficiency and strengthening the competitive position of enterprises in the modern market environment. The research methodology is based on a systematic approach to analyzing management processes in the hospitality sector, comparative analysis of international practices, content analysis of relevant academic sources, and the generalization of practical cases of innovative service implementation. A structural and functional approach was applied to examine the interrelation between organizational, economic, and technological factors driving industry development. The results of the study highlight the key challenges of integrating innovative strategies, including economic risks, organizational constraints, and external factors stemming from regulatory and infrastructural instability. The effectiveness of applying flexible project management methodologies (Agile, Lean, Scrum), digital tools (Business Intelligence, customer relationship management systems, artificial intelligence, and mobile applications), as well as Internet of Things technologies and virtual and augmented reality, has been investigated in the practice of hotels and restaurants. The study confirms that the use of these innovations contributes to cost reduction, business process optimization, and increased customer satisfaction. The conclusions demonstrate that innovative strategies serve as a key driver of hotel and restaurant business development under conditions of global instability. Their integration into management processes establishes new standards of customer orientation, ensures adaptability to external changes, and creates long-term competitive advantages. Future research prospects involve the development of quantitative models for evaluating the effectiveness of implemented innovations, analysis of international experience in scaling these practices in small and medium-sized enterprises, and the creation of risk management scenarios for the hotel and restaurant sector under wartime and post-war challenges.

KEYWORDS

project management, hotel and restaurant business, hospitality industry, innovative strategies, digital transformation, agile methodologies, customer orientation, Internet of Things, business analytics, artificial intelligence.



Управління проектами в готельно-ресторанному бізнесі: інноваційні підходи та стратегії підвищення конкурентоспроможності

Володимир В. Худо  ¹ *

¹ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Професор кафедри туризму, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: volodymyr.khudo@lnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

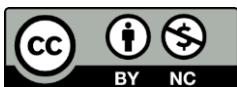
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.18](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.18)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлена зростанням конкуренції на ринку готельно-ресторанного бізнесу, посиленням впливу сезонних коливань, залежністю від туристичних потоків та кадровими викликами, які вимагають переходу від традиційних моделей управління до інноваційних стратегій. Доведено, що в умовах глобальної нестабільності саме цифровізація, впровадження гнучких методологій та розвиток клієнтоцентричних інноваційних сервісів формують основу для стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Мета статті полягає у визначенні ролі інноваційних підходів у проектному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу та обґрунтуванні їхнього впливу на підвищення ефективності функціонування і зміцнення конкурентних позицій підприємств у сучасному ринковому середовищі. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні системного підходу до аналізу управлінських процесів у сфері гостинності, методів порівняльного аналізу міжнародного досвіду, контент-аналізу актуальних наукових джерел та узагальнення практичних кейсів упровадження інноваційних сервісів. Використано структурно-функціональний підхід, який дав змогу дослідити взаємозв'язок між організаційними, економічними та технологічними чинниками розвитку галузі. Результати дослідження полягають у виявленні ключових проблем інтеграції інноваційних стратегій, серед яких виокремлено економічні ризики, організаційні обмеження та зовнішні виклики, зумовлені регуляторною й інфраструктурною нестабільністю. Досліджено ефективність застосування гнучких методологій управління проектами, (Agile, Lean, Scrum), цифрових інструментів (Business Intelligence, система управління взаємовідносинами з клієнтами, штучний інтелект, мобільні додатки), технологій інтернету речей та технології віртуальної та доповненої реальності в практиці готелів і ресторанів. Оцінено роль цифрових інструментів, таких як системи бізнес-аналітики, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, технології штучного інтелекту та мобільні застосунки, а також технологій Інтернету речей і віртуальної та доповненої реальності в практиці діяльності готелів і ресторанів. Установлено, що використання цих інновацій сприяє скороченню витрат, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Висновки дослідження доводять, що інноваційні стратегії виступають ключовим чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Виявлено, що їхня інтеграція в управлінські процеси формує нові стандарти клієнтоорієнтованості, забезпечує адаптивність до зовнішніх змін та створює довгострокові конкурентні переваги. Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробленні кількісних моделей оцінювання ефективності впроваджених інновацій, аналізі міжнародного досвіду їхнього масштабування в малих і середніх підприємствах, а також у створенні сценаріїв управління ризиками для готельно-ресторанної сфери в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління проектами, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, інноваційні стратегії, цифрова трансформація, гнучкі методології, клієнтоорієнтованість, Інтернет речей, бізнес-аналітика, штучний інтелект.

1. Introduction

In today's conditions of global competition and rapid digital transformation, the hotel and restaurant business is faced with the challenge of finding new management solutions that allow not only to maintain positions in the market, but also to form long-term competitive advantages. Traditional approaches to project management in the hospitality sector no longer provide sufficient flexibility and efficiency, as the dynamics of changes in consumer expectations, the development of innovative services, and the need to integrate digital technologies require new strategic models. There is a need to adapt modern project management methodologies to the specifics of the hotel and restaurant industry, taking into account its multicomponent structure, high dependence on seasonal factors and instability of the external environment. The scientific significance of the problem lies in determining effective approaches to the introduction of innovations in the management system, which would ensure balanced business development, improve the quality of service and increase the level of customer satisfaction. The practical importance of the topic is determined by the need to create strategies that can increase the competitiveness of enterprises, promote their integration into the international market of services and form new management standards in the hospitality industry.

2. Literature Review

The analysis of modern research on project management in the hotel and restaurant business allows us to identify four interrelated areas.

The first direction covers the methodological and applied principles of project management in the field of hospitality. V. Postova shows that adaptability, risk management and cyclical planning are key prerequisites for the effectiveness of project offices in a dynamic market environment [1]. O. Danchenko et al. focus on the coordination of multilateral initiatives in tourism and hotel and restaurant business, where integrated planning and short iterations reduce demand uncertainty [2]. N. Martynovych and Y. Snizhko interpret project management as the basis for ensuring resilience, in particular through scenario planning, diversification of supplies, and the use of flexible contract models [3]. Summing up, this direction requires further development of systems for quantifying the effectiveness of resilience and the formation of metrics focused on creating value for stakeholders.

The second direction is focused on innovative strategies and the digital transformation of service processes. O. Svitlynets et al. show that the transition from "green initiatives" to social responsibility forms an innovation portfolio of competitiveness [4]. N. Sereda and I. Piiurenko systematize the tools of innovation activity and identify personnel, financial and regulatory barriers to their scaling [5]. L. Stryhul et al. prove that innovative approaches to quality management in business planning allow integrating quality control at the early stages of projects [6]. D. Kalra et al. show that the implementation of collaborative systems creates a single information space, increasing transparency and speed of coordination [7]. In summary, further research should focus on the creation of integrated digital architectures (restaurant management systems, customer bases, business intelligence) that increase the efficiency and quality of service.

The third area is related to stakeholder partnerships and sustainable development as factors of competitiveness. S. Adeyinka-Ojo et al. analyze the modernization of educational programs in emerging countries and emphasize the importance of project and digital competencies for business adaptation [8]. A. Hassanien and C. Dale consider the development of a business in the field of hospitality as a managed life cycle, where portfolio logic and strategic partnerships are combined [9]. E. Levin et al. show that project management tools improve the quality of relations between the client and the agency, which is relevant for marketing services in the hotel and restaurant sector (hereinafter referred to as HoReCa). [10]. A. de Visser-Amundson proves that multilateral partnerships to combat food waste contribute to the achievement of UN Sustainable Development Goals No. 12 and No. 17 and create shared value [11]. Summing up, the formation of sectoral sustainability indices HoReCa and the development of partnership models that take into account environmental and social effects are promising.

The fourth direction integrates value-based management, educational interventions and operational digital systems. M. Martinsuo emphasizes that value management and alignment of stakeholders' beliefs determine the transformation of project practices and result in service industries [12]. T. Flohr and C. Curtis prove the need to integrate project management into hospitality management curricula to ensure readiness for change and increase compliance with the needs of the industry [13]. M. Khandwani et al. demonstrate that the implementation of a restaurant management system as the core of digital infrastructure ensures quality control, analytics and service efficiency [14]. Summarizing,

further research should assess the relationship between value management models, training interventions, and digital architecture maturity in HoReCa, determining their cumulative impact on competitiveness.

Despite significant developments in the field of project management in the hospitality industry, several aspects remain unresolved. The issues of the influence of seasonality and tourist flows on the effectiveness of project management are not sufficiently studied; the integration of flexible methodologies and digital tools into the specific conditions of the hotel and restaurant business has been studied to a limited extent. The available works are mainly based on fragmentary cases that do not take into account the complexity of economic risks, organizational barriers and external challenges, as well as the limited empirical data does not allow for generalized conclusions.

The proposed study aims to fill these gaps by systematically analyzing the features of project management in hospitality, taking into account its industry specifics, generalizing international experience in integrating innovative methods and digital technologies, and developing practical recommendations to increase competitiveness. The use of an integrated methodological approach and the expansion of the empirical base allow you to deepen the understanding of the problem and form a toolkit that will contribute to both the development of scientific thought and the improvement of management practice in the field of hotel and restaurant business.

3. Problem Statement

The article is aimed at finding out the role of innovative approaches in project management of the hotel and restaurant business and determining their impact on improving the efficiency and competitiveness of hospitality enterprises.

Objectives of the article:

1. To investigate the specifics of project management in the hospitality industry and determine the role of innovative approaches in improving management efficiency.
2. Assess the potential of agile methodologies and digital tools and identify barriers to their implementation in the hotel and restaurant business.
3. To formulate practical recommendations for the integration of innovative services and strategic approaches to increase the competitiveness of hospitality enterprises.

4. Methods and Materials

The study was carried out on the basis of a comprehensive analysis of scientific papers, industry reports, and practical cases related to project management in the hospitality sector. A systematic approach has been used, which has made it possible to identify the relationships between organizational, economic and technological factors of the development of the hotel and restaurant business. The method of comparative analysis was used to compare the international experience of digital transformation with Ukrainian practice. Content analysis of scientific sources and publications in specialized publications provided a theoretical basis for generalizing innovation strategies. The structural and functional approach made it possible to assess the role of agile methodologies (Agile, Lean, Scrum), digital tools (Business Intelligence, CRM, artificial intelligence, mobile applications), as well as Internet of Things and VR/AR technologies in increasing the competitiveness of enterprises. The empirical base was made up of examples of the introduction of innovative services in international hotel chains and Ukrainian enterprises, which made it possible to formulate practical recommendations for their adaptation in the context of global instability.

5. Results and Discussion

Project management in the hospitality industry is characterized by increased complexity, which is due to the multifactorial nature of the external and internal environment. Seasonality of tourist flows, high sensitivity to economic and political fluctuations, significant competition in the service market, as well as personnel problems, create prerequisites for instability and require the use of adaptive management methods. Unlike other areas of business, the hotel and restaurant industry cannot count on sustainable demand throughout the year, which necessitates strategic planning, taking into account the cyclical workload and changes in the structure of customer expectations. In such conditions, project management should take into account the specifics of the formation of resource potential, ensuring quality service even during peak periods, and maintaining the stability of business processes in the face of personnel shortages (Table 1).

Table 1. Factors of project management in the hotel and restaurant business

Factor	Characteristic	Impact on project management
Seasonality	Dependence on tourist periods, fluctuations in demand	The need for flexible planning and resource reservation
Tourist flows	Unevenness of geographical and socio-demographic groups of customers	Adaptation of projects to the specifics of target segments
Personnel Challenges	High staff turnover, shortage of qualified personnel	The need for projects for the training and retention of employees
Competition	High market density and standardization of services	Requirement for innovation and rapid implementation of new solutions

Source: Developed by the authors according to the data given in [1, p. 45; 2, p. 96–97; 3; 9; 10].

Project management in the hospitality industry takes on a special resonance when the abstract factors listed in Table 1 appear as concrete daily challenges of the manager. Seasonality ceases to be just a calendar characteristic, because it directly determines the structure of income, personnel needs and the level of service load. During the period of high occupancy, hotels and restaurants often face an oversaturation of customer flows, which creates a risk of service failures and loss of guest loyalty. In such conditions, technological solutions become a key tool for project management. An illustrative example is Marriott International, where mobile digital keys made it possible to reduce guest check-in time by more than half, turning peak load periods from a problem into an opportunity to increase staff efficiency and strengthen customer trust [15].

Dependence on tourist flows sets new requirements for adapting services to the cultural and demographic characteristics of guests. In this context, innovative digital systems are becoming not only a marketing tool but also an important component of strategic management. For example, Dine Brands, which operates the International House of Pancakes (IHOP) and Applebee's chains, implements artificial intelligence services for recommendations that analyze guest preferences and offer personalized dishes and promotional offers. This solution not only increases the average check, but also forms a sense of an individual approach, providing a long-term competitive advantage [16].

Personnel challenges, which are traditionally considered a weak point of the hospitality industry, are receiving a new interpretation in this context. Automating basic operations, such as guest check-in or personalized recommendations, frees staff from routine tasks, giving more room for creative interaction with the guest. It is here that technology becomes a human ally, compensating for the shortage of personnel and creating prerequisites for high-quality professional training and employee retention.

Innovative approaches in modern project management increasingly determine the effectiveness of the development of the hotel and restaurant business, as they allow you to adapt to dynamic changes in the environment, unpredictable challenges and growing consumer expectations. Traditional management methods, focused on strict planning and a sequence of stages, often turn out to be insufficiently flexible in an area where the key factors are the speed of response and the individualization of service. The use of flexible methodologies, digital tools and risk management systems allows the formation of adaptive strategies that not only reduce the level of uncertainty, but also open up space for creating new competitive advantages (Table 2).

Table 2. Innovative approaches in project management of the hotel and restaurant business

Innovative approach	Essence	Expected practical effect
Agile methodologies (Agile, Scrum, Lean)	Iterative implementation of projects with constant adaptation to changes	Shortening the idea-implementation cycle, increasing customer satisfaction
Business Intelligence Systems (BI)	Collection and processing of large amounts of data for managerial decision-making	Optimization of pricing, demand forecasting, and resource management
Customer Relationship Management (CRM) systems	Centralized accounting and analysis of customer data	Increasing the level of service personalization, building guest loyalty
Artificial Intelligence (AI)	Machine learning algorithms for decision automation	Personalized recommendations, automatic load prediction
Cloud platforms for operations (e.g. hotelkit)	Real-time task coordination and communication	Increase the efficiency of teamwork, reduce response time
Predictive Risk Management Models	Detection of probable threats and scenarios	Reducing business vulnerability to economic and external shocks

Source: Developed by the authors according to the data given in [7; 8, p. 114–115; 11; 12, p. 391–392; 13; 14].

Practice confirms the effectiveness of these innovative solutions. The application of flexible project management methodologies in the hotel sector has reduced room service time by 20% and

customer satisfaction has increased by 15% [17]. In the restaurant business, similar approaches to updating the menu made it possible to reduce food waste by 30% and increase sales by 10% [17].

Business intelligence (BI) and artificial intelligence (AI) systems open up new horizons for managers. The use of BI platforms helps to more accurately predict hotel occupancy and optimize pricing policy, which directly affects profitability [18]. According to research, networks that integrated BI analytics into strategic planning gained advantages in the speed of decision-making and the effectiveness of marketing campaigns [19]. Complementing BI with artificial intelligence algorithms allows you to automatically predict peak loads, generate individual offers for guests, and reduce the risk of service failures [20].

Cloud SaaS (Software as a Service) platforms, in particular, hotel kit, have already become the standard in leading hotel chains. Their implementation in more than 300 hotels of the international Radisson Group chain contributed to the optimization of internal processes and improved coordination of personnel, while InterContinental Vienna recorded a significant reduction in response time to customer requests [21].

No less significant is the development of predictive risk management models. The use of such systems allows timely identification of threats associated with economic instability or a decrease in tourist flows, and the development of adaptive scenarios that minimize financial losses [22].

Thus, the integration of innovative approaches into the practice of the hotel and restaurant business is not just expedient but a necessary condition for stability and competitiveness. It combines technological solutions and agile management methods, turning risks into opportunities for development.

The development of the hotel and restaurant business in the context of global turbulence requires the search for not only strategic, but also operational tools that can provide stability and, at the same time, high adaptability. It is the combination of agile project management methodologies and digital tools that allows you to create a new quality of management in the hospitality industry. Unlike traditional approaches, modern practices are not only aimed at rational use of resources, but also form a culture of rapid response to behavioral changes in customers, technological shifts and unpredictable external challenges. An important advantage is the ability to comprehensively manage both internal processes and client interactions, which ultimately contributes to increasing the efficiency of project implementation (Table 3).

Table 3. Opportunities for flexible methodologies and digital tools in the hospitality industry

Tool or approach	Application examples	Expected results
Kanban systems	Planning of repair and service work in the hotel	Transparent control of task execution, reduction of downtime of numbers
Design Thinking	Development of new formats of restaurant services	Formation of innovative concepts focused on the needs of guests
Virtual and augmented reality (VR/AR)	Online hotel tours, virtual menus in restaurants	Attracting new customers, increasing the emotional component of the service
Internet of Things (IoT)	Automated lighting, climate and safety control	Reduced operating costs, increased guest comfort
Chatbots and voice assistants	Booking and service automation	Increasing the speed of communication, relieving personnel

Source: Developed by the authors according to the data given in [4, p. 151–152; 5; 6, p. 130; 7; 14; 26].

For example, chain hotels that use similar approaches to plan renovations have recorded a 15–20% reduction in revenue losses from unsold rooms due to the accurate mapping of tasks and control of bottlenecks [23]. In the restaurant business, the use of design thinking allows the formation of customer-oriented concepts: for example, an experiment with the development of a “healthy menu” in one of the American urban restaurants gave an increase in the average check by 12% and increased the rate of repeat visits [24, p. 446–458].

Digital technologies provide additional prospects for the development of the service. The use of virtual reality (hereinafter referred to as VR) in the promotion of hotel services has shown that more than 60% of users make a reservation after watching VR tours, while traditional photo content gives a significantly lower conversion rate [23]. The case of the international hotel and resort chain Marriott with the VRoom Service program proved that VR can become not only an advertising tool, but also a channel for increasing direct online sales [24].

The integration of the Internet of Things (hereinafter referred to as IoT) into hotel processes provides a tangible economic effect. At the Wynn Las Vegas Hotel, the installation of more than 4,700 Amazon Echo devices allowed for the automation of light and climate control, which reduced the need for manual room service and increased guest comfort [25]. At Holiday Inn Bridgeport (USA), the Verdant

EMS energy management system provided annual savings of more than \$45,000, and the payback period was less than a year [27, p. 62].

Chatbots and voice assistants have proven their effectiveness as a tool for relieving staff: in international hotel chains, the processing time for requests is reduced to a few seconds, and more than 70% of standard guest requests are resolved without human intervention [25]. This not only compensates for the shortage of personnel but also allows you to direct the work of staff to more complex and creative tasks.

Summing up, it can be argued that the combination of agile methodologies and digital tools creates a multiplier effect: at the same time, operational efficiency increases, costs decrease, and a new level of customer focus is formed, which becomes a determining factor of competitiveness in the global market.

The introduction of innovative strategies into the project management system of the hotel and restaurant business faces a set of problems that form multi-level barriers to their effective implementation. First of all, economic risks remain the determining factor. Significant investments required for the procurement of digital solutions, automation systems and the implementation of agile methodologies are becoming a serious obstacle for small and medium-sized enterprises [1, p. 45–46; 2, p. 96–97]. In addition, exchange rate volatility and high interest rates on loans limit the ability to attract financing. Economic uncertainty combined with war risks makes long-term planning extremely difficult, and this reduces the willingness of owners to invest resources in innovative projects.

The organizational level of barriers is manifested in the structural inflexibility of enterprises and the lack of trained personnel. Traditional hierarchical management models in the hotel and restaurant industry do not integrate well with the principles of Agile or Lean, which require horizontal communication and quick decision-making [13]. The lack of internal corporate training systems leads to the fact that personnel often do not have competencies in the field of BI analytics, CRM, or IoT solutions [8, p. 114–115]. High staff turnover in the hotel and restaurant business exacerbates the problem, as each wave of staff changes worsens the return on investment in training and certification.

External challenges form another powerful layer of barriers. Regulatory uncertainty in the field of personal data processing and cybersecurity requirements complicates the use of artificial intelligence and big data in personalized services [12, p. 391–392]. Infrastructure risks associated with power outages and instability of Internet connections, especially relevant under martial law, reduce the efficiency of cloud platforms and mobile applications [7]. Competitive pressure also acts as a barrier: large international networks, having access to cheaper capital, implement innovative solutions faster, leaving local enterprises on the periphery of the market.

Cultural and behavioral aspects should be highlighted separately. Some customers, especially in the segment of older age groups, are distrustful of digital services, such as mobile keys, chatbots, or contactless payments [4, p. 151–152]. At the same time, staff in many institutions resist change, perceiving automation as a threat of job cuts. This slows down the implementation of innovations and generates additional costs for change management and communication campaigns.

The practical implementation of innovations in the hotel and restaurant business requires comprehensive solutions that cover technological, organizational and strategic dimensions. The primary task is the integration of digital services that directly improve the quality of the customer experience. The introduction of contactless check-in/out, mobile keys, chatbots, and voice assistants reduces the workload on staff, reduces the waiting time for guests, and ensures round-the-clock availability of basic services. The use of AI-based personalized recommendation systems expands cross-selling opportunities and increases customer loyalty, forming the effect of “individual accompaniment” even in mass service.

Strategically important is the diversification of the business model, which minimizes the impact of seasonal fluctuations. Focusing on the development of additional services – conference rooms, wellness and spa services, culinary schools, or thematic gastronomic events – ensures stable income streams in the off-season. At the same time, it is advisable to form partner networks with local tourism, cultural and transport companies, which increases the complexity of services and increases the value of the offer for the consumer.

Equally important is investing in BI and IoT systems that ensure the rational use of resources and increase the transparency of management decisions. The installation of energy consumption sensors, automated climate and lighting control systems, and the integration of predictive analytics into pricing processes allow you to simultaneously reduce costs and improve the quality of service.

The organizational dimension of the recommendations involves the development of systems for internal training of personnel and the cultivation of a culture of innovation. The creation of corporate academies, the introduction of microlearning through mobile platforms, and the use of gamification technologies in training contribute to the formation of competencies necessary for effective work with

digital tools. At the same time, it is important to develop mechanisms to motivate employees who not only accept but also initiate changes.

At the strategic level, enterprises should form flexible business models based on a project-based approach using Agile and Lean methodologies. This allows you to reduce the time lags between the emergence of market trends and the implementation of new services, creating a competitive advantage due to quick response. Additionally, it is advisable to implement risk management systems that integrate forecast scenarios for the development of tourist flows and allow timely adjustment of business strategy.

Thus, practical recommendations for the implementation of innovative services and strategic approaches are a combination of technological solutions, organizational transformations and strategic diversification, which together create the basis for sustainable competitiveness of hotel and restaurant enterprises in the face of global uncertainty.

6. Conclusions

The article establishes that project management in the hotel and restaurant business has specific features due to seasonal fluctuations, dependence on tourist flows, personnel challenges, and a high level of competition. These factors reduce the effectiveness of traditional management models and require the integration of innovative approaches.

It has been found that the main barriers to digital transformation are economic risks (high investment costs, instability of financing), organizational problems (rigid management structures, lack of qualified personnel, staff turnover), as well as external challenges, including regulatory uncertainty, cyber threats and infrastructure constraints.

The feasibility of introducing digital services (contactless check-in/out, mobile keys, chatbots, recommendation systems based on artificial intelligence), diversification of business models, investments in business intelligence and the Internet of Things, as well as the development of personnel training systems, has been substantiated. The implementation of these solutions helps to reduce costs, increase efficiency and form new competitive advantages.

Prospects for further research are related to the quantitative assessment of the results of the implementation of innovation strategies, modeling the impact of digitalization on long-term competitiveness and the analysis of international experience in adapting innovations in small and medium-sized enterprises.

References

1. Postova, V. (2023). Suchasni tendentsii upravlinnia proiektamy v hotelnomu ta restorannomu biznesi [Modern trends in project management in the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Sphere of Services and Nutrition*, 3(9), 44–48. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7) (in Ukrainian)
2. Danchenko, O., Chepurda, H., & Kurakin, O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia proiektamy v turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Peculiarities of project management in tourism and hotel-restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Sphere of Services and Nutrition*, 3(13), 95–100. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.14) (in Ukrainian)
3. Martynovych, N. O., & Snizhko, Yu. I. (2024). Proiektne upravlinnia yak osnova zabezpechennia rezylientnosti hotelno-restorannoho biznesu: metodychnyi, prykladnyi aspekt [Project management as a basis for ensuring resilience of hotel and restaurant business: methodological and applied aspect]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Perspectives and Innovations*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854> (in Ukrainian)
4. Svitlynets, O., Horishevskiy, P., & Khalilova-Chuvaieva, Yu. (2024). Innovatsiini stratehii v upravlinni hotelno-restorannymy posluhamy: vid zelenykh initsiatyv do sotsialnoi vidpovidalnosti [Innovative strategies in hotel and restaurant services management: from green initiatives to social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153> (in Ukrainian)
5. Sereda, N., & Piiurenko, I. (2023). Innovatsiina diialnist v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative activity in hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58> (in Ukrainian)
6. Stryhul, L., Zhadan, T., & Kunytsia, K. (2024). Doslidzhennia perspektyv vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv upravlinnia yakistiu v biznes-planuvanni hotelno-restorannoho hospodarstva [Research on the prospects of introducing innovative quality management approaches in business planning of hotel and restaurant industry]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"*

- (*ekonomichni nauky*) – *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (2), 129–133. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.129> (in Ukrainian)
7. Kalra, D., Ghazal, T. M., Afifi, M. A., (2020). Integration of collaboration systems in hospitality management as a comprehensive solution. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 3155–3173. <https://www.researchgate.net/profile/Taher-Ghazal/publication/343769658>
 8. Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., & Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 113–125. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2019-0075>
 9. Hassanien, A., & Dale, C. (2019). *Hospitality business development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351033701>
 10. Levin, E., Quach, T. N., & Thaichon, P. (2019). Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – an application of project management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 463–473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>
 11. de Visser-Amundson, A. (2022). A multi-stakeholder partnership to fight food waste in the hospitality industry: A contribution to the United Nations Sustainable Development Goals 12 and 17. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2448–2475. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1849232>
 12. Martinsuo, M. (2020). The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
 13. Flohr, T. M., & Curtis, C. R. (2021). The importance of integrating project management into hospitality management curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 850–852. <https://doi.org/10.1177/10963480211000830>
 14. Khandwani, M. F., Lanke, P., Harne, P., Sapkal, A., & Adhao, A. (2023). Restaurant Management System. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(4), 4129–4133. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.51116>
 15. Digital Defynd. (2023). *Digital transformation in hotels: case studies*. <https://digitaldefynd.com/IO/digital-transformation-in-hotels-case-studies>
 16. The Verge. (2024). *Applebee's and IHOP restaurants to test AI-powered recommendations*. <https://www.theverge.com/news/690458/applebees-ihop-ai-restaraunt-recommendations>
 17. CRR Hospitality. (2023). *Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry: Case Studies*. <https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry>
 18. Hotelogix Blog. (2024). *Hotel Business Intelligence: Turn Data into Hotel Success*. <https://blog.hotelogix.com/hotel-business-intelligence>
 19. Unifocus. (2025). *How Hospitality Business Intelligence Affects Hotels*. <https://www.unifocus.com/blog/how-hospitality-business-intelligence-transforms-hotels>
 20. HospitalityNet. (2024). *AI-powered BI Tools in Hospitality*. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4124250.html>
 21. Hotel Tech Report. (2019). *The successful implementation of hotelkit in 300+ hotels of Radisson Hotel Group*. <https://hoteltechreport.com/success-stories/operations/hotelkit/radisson-hotel-group-836>
 22. Lighthouse. (2024). *A Hotel Business Intelligence Guide*. <https://www.mylighthouse.com/resources/insights/hotel-business-intelligence-guide>
 23. Perdomo-Verdecia, V., Sacristán-Díaz, M., & Garrido-Vega, P. (2022). Lean management in hotels: Where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management*, (104), 103250. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103250>
 24. Fuster, M., Hipol, S., Huang, T. T. K., Colón-Ramos, U., Conaboy, C., Abreu, R., Handley, M. A. (2024). Bridging implementation science and human-centered design: Developing tailored interventions for healthier eating in restaurants. *Global Implementation Research and Applications*, (4), 446–458. <https://doi.org/10.1007/s43477-024-00133-7>
 25. Remountakis, M., Kotis, K., Kourtzis, B., & Tsekouras, G. E. (2023). ChatGPT and persuasive technologies for the management and delivery of personalized recommendations in hotel hospitality. *arXiv preprint. arXiv:2307.14298*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.14298>
 26. E360 Hospitality. (2025). *Hotel Technology Trends 2025: Future-Proof Your Guest Experience*. <https://e360hospitality.com/hotel-technology/pms-trends-2025/e360hospitality.com>
 27. Barauskienė, V., & Stasėnaitė, V. (2023). Information management applying Lean system 5S and Kanban methods from the perspective of company administration employees. *Applied Scientific Research*, 2(2), 61–72. <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.172>



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Theoretical Aspects of Organizing a Personnel Office

Iryna Shumilova  ¹ *

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine). Professor at the Department of Management and Educational Technologies, Doctor of Science (Pedagogy), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: azkurshifb@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.19](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.19)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The objective need to develop theoretical, methodological and organizational and methodological foundations of the activities of personnel offices as subjects of personnel management in organizations and conceptual analysis of personnel reality taking into account national characteristics, the complexity and contradictions of the practical creation of a model of personnel office that meets the conditions of modern organizations, determined the choice of topic, setting goals and objectives of our research, and determined the structure of the work. Based on the application of the systemic method and elements of content analysis, the article shows that in the presence of a wide array of foreign and domestic studies that reveal theoretical, methodological and organizational and practical aspects of the activities of personnel offices as subjects of personnel management in organizations in separate areas, it can be stated that there are several problems and shortcomings in the degree of development of this research topic. The lack of sufficient theoretical-methodological and organizational-methodological development of the problems of the activities of personnel services as subjects of personnel management in organizations leads to difficulties in creating a scientifically sound model of a modern personnel service, taking into account the specifics of Ukrainian organizations, developing scientific tools for studying the practice of personnel service activities and developing specific recommendations for optimizing its activities. The current trends in the practical work of personnel offices are analyzed and the need for a larger-scale integration of the analysis of real practice into the process of developing the theory of organization and functioning of personnel service at the present stage is substantiated.

KEYWORDS

personnel office, HR, talent management, talent architecture.



Теоретичні аспекти організації кадрової служби

Ірина Ф. Шумілова  ¹ *

¹ Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна). Професор кафедри управління та освітніх технологій, д-р пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: azkurshifb@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.19](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.19)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Об'єктивна необхідність розвитку теоретико-методологічних та організаційно-методичних основ діяльності кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організації та концептуального аналізу кадрової дійсності з урахуванням національних особливостей, складності та суперечливості практичного створення моделі кадрової служби, що відповідає умовам сучасних організацій, зумовили вибір теми, постановку цілей та завдань нашого дослідження, визначили структуру роботи. На основі застосування системного методу та елементів контент-аналізу в статті показано, що за наявності широкого масиву зарубіжних та вітчизняних досліджень, які за окремими напрямками розкривають теоретичні, методологічні та організаційно-практичні аспекти діяльності кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях, можна констатувати факт наявності низки проблем та упущень у ступені розробленості цієї тематики дослідження. Відсутність достатньої теоретико-методологічної та організаційно-методичної розробленості проблем діяльності кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях веде до труднощів у створенні науково обґрунтованої моделі сучасної кадрової служби з урахуванням специфіки українських організацій, розроблення наукового інструментарію дослідження практики діяльності кадрової служби та вироблення конкретних рекомендацій щодо оптимізації її діяльності. Проаналізовано сучасні тенденції практичної роботи кадрових служб та обґрунтовано необхідність більш масштабної інтеграції аналізу реальної практики у процес розвитку теорії організації та функціонування кадрової служби на сучасному етапі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

кадрова служба, HR, управління талантами, архітектура талантів.

1. Introduction

The current stage of economic development is characterized by a sharp change and complication of management functions, in particular, personnel management. This is due to the active processes of European integration of Ukraine, the growth of dynamism and unpredictability of the external environment, the advantages of orientation of production to an innovative type of development, with global trends in humanization and social orientation of management. All this determines the new goals and objectives of personnel (personnel) management at enterprises, the peculiarities of personnel decision-making, and the role and importance of personnel services.

Thus, the modern role of personnel services is characterized by the following features.

Firstly, under the influence of new economic conditions, management bodies at all levels of the organizational system are forced to deal with personnel work – the top management, heads of departments (line managers) and personnel services. At the same time, the HR department is assigned the role of integrating the coordinator of personnel management activities. The exclusive prerogative of the personnel department of the enterprise is the development of general principles of personnel management, methodological guidance of all personnel management processes – from assessment and hiring – to professional development and career planning of personnel [1].

Secondly, personnel management becomes the basis for the effective use of the company's labor resources, aimed at the long-term perspective, professional growth and social protection of personnel, meeting the needs of employees, teams and the enterprise as a whole. This determines the active role of the personnel service in the development of the personnel strategy and policy of the enterprise, in the creation and implementation of social programs aimed at the development of personnel and stabilization of the labor collective.

Thirdly, the change in the role and place of personnel services in the enterprise management system, the complication of the tasks to be solved, the orientation to new methods and technologies of management put forward higher requirements for employees, the quality and efficiency of their work.

All these problems and trends are typical for all industries, but at the same time there are some industry-specific specifics. In addition, the continuous development of talent management systems, the growing popularity of internal talent marketplaces, the transformation of organizational hierarchies towards flat models and holacracy, etc., determine the need to revise the theoretical aspects of HR organization as well.

2. Literature Review

Researchers argue that the formation of an effective personnel management system is impossible without the creation of professional personnel services as the main subjects of personnel management and the training of appropriate personnel for them [2]. In general, in the theory of personnel services, it is believed that the organization of the personnel service is based on the theoretical foundations of personnel policy and effective personnel management, which provides for a purposeful influence on employees and the creation of optimal conditions for achieving the strategic goals of the enterprise [3]. The activity aspect of personnel management is manifested in the growth of subjectivity and intersubjectivity. Thus, the subject-object model of personnel policy is replaced by an intersubjective model of the implementation of human resources as a strategic resource of the organization [4].

The problems of improving personnel management and organizing the activities of personnel services are quite widely covered in the works of Ukrainian scientists. In particular, O. Shapoval and S. Taranichev investigate the theoretical aspects of personnel policy management and ways to improve it [5]. The research of L. Donchak and V. Dobizha is devoted to the theoretical aspects and main directions of improvement of personnel management at the enterprise in modern conditions [6]. H. Mazur et al. [7] argue that the key goal of personnel policy is to create a personnel management system based mainly on economic incentives and social guarantees focused on bringing the interests of the employee and the organization closer together, ensuring high labor productivity, increasing production efficiency, and obtaining the best economic results for the organization. The tasks of the organization's personnel policy should be related to determining the compliance of quantitative and qualitative characteristics of employees with job descriptions, which, in turn, meet the modern

requirements of the labor market. Personnel policy is one of the important tools for active influence on all processes occurring in the team and organizational behavior.

The works of foreign authors are devoted to the influence of global trends on the principles of personnel management and the organization of personnel services, their contribution to the formation of the competitive advantage of companies, the role, functions, models of competencies and assessment of the effectiveness of the HR manager. E. Tantua [8] emphasizes that the role of the HR department has shifted from issuing notices of dismissal to a huge role in the strategic formulation, implementation and evaluation of various policies in the organization. The researcher pays special attention to the issues of evaluating work efficiency, career management, human resource planning, and human capital development. Importantly, E. Tantua argues that changing competitive realities have provided HR departments with unprecedented opportunities to create significant value for shareholders through the effective and efficient management of the firm's HR system.

Saad [9] considers the construction of a legitimate personnel management department from the point of view of institutional theory. The author explores the process of transformation using the two newest perspectives of neo-institutional theory: institutional logic and institutional work. These perspectives present a theoretical prism through which a scholar can investigate how change agents use institutional work to create, maintain, or disrupt institutional logic when building a legitimate HR department.

The results of the study showed that there are two different contexts used in the transformation from human resource management (PM) to human resource management (HRM) logic, and that each context corresponds to three distinct processes, each with its own set of supporting strategies [10–13]. However, the issues of improving the organization of the activities of personnel services leave a wide field for complex research of scientific, theoretical and applied value.

3. Problem Statement

For theoretical analysis of the methodological foundations of the organization of the activities of the modern personnel service of the enterprise, the following tasks were singled out: comprehension of the concepts of “personnel management”, “purpose of personnel management”, “tasks of personnel management”, “personnel engineering”, “architecture of talents”; analysis of modern trends, models of advanced theories of organization and functioning of personnel services.

4. Methods and Materials

The study was based on a thorough analysis of scientific papers in the aspect of personnel records management in the management of an organization in the context of socio-economic transformation in Ukraine. The main attention is focused on the analysis of system and activity approaches in personnel management, focusing on the management of the organization and the determining role and functioning of the personnel service at the enterprise.

The general theoretical construct and methodology are determined taking into account the interdisciplinary nature of research in the field of sociology of management, personnel management, organization management and the theory of personnel management. For the analysis and processing of materials in the article, the following research methods were used: system analysis and system approach, phenomenological method, and content analysis.

5. Results and Discussion

Work with personnel is one of the important areas of managerial activity to bring in line with the tasks facing the enterprise in human resources management. In the traditional view, personnel management appears in the form of personnel work, which is understood mainly as the activity of personnel accounting and preparation of personnel documentation, which is carried out primarily by direct managers and employees of personnel services [14]. However, gradually, the idea of working with personnel as personnel work was replaced by the idea of personnel management as a special direction in the system of managerial activity, designed not only to take into account the available personnel, but to create processes for the formation of human resources and its development along with the development of the enterprise in accordance with the chosen goals and principles of personnel policy.

In this case, the personnel department of the enterprise is entrusted with the functions of comparing and coordinating personnel processes taking place at the enterprise and outside it, including: personnel development, formation of new motivational mechanisms, solving a wide range of social issues, professionalization, etc.

In particular, N. Havkalova [15], personnel management is considered the process of directed action of the personnel service on employees in order to create conditions for the qualitative development of the personnel of an industrial enterprise in accordance with the existing standards, in order to ensure the efficiency of the enterprise. The main purpose and content of personnel management tasks in such a concept are shown in Fig. 1.

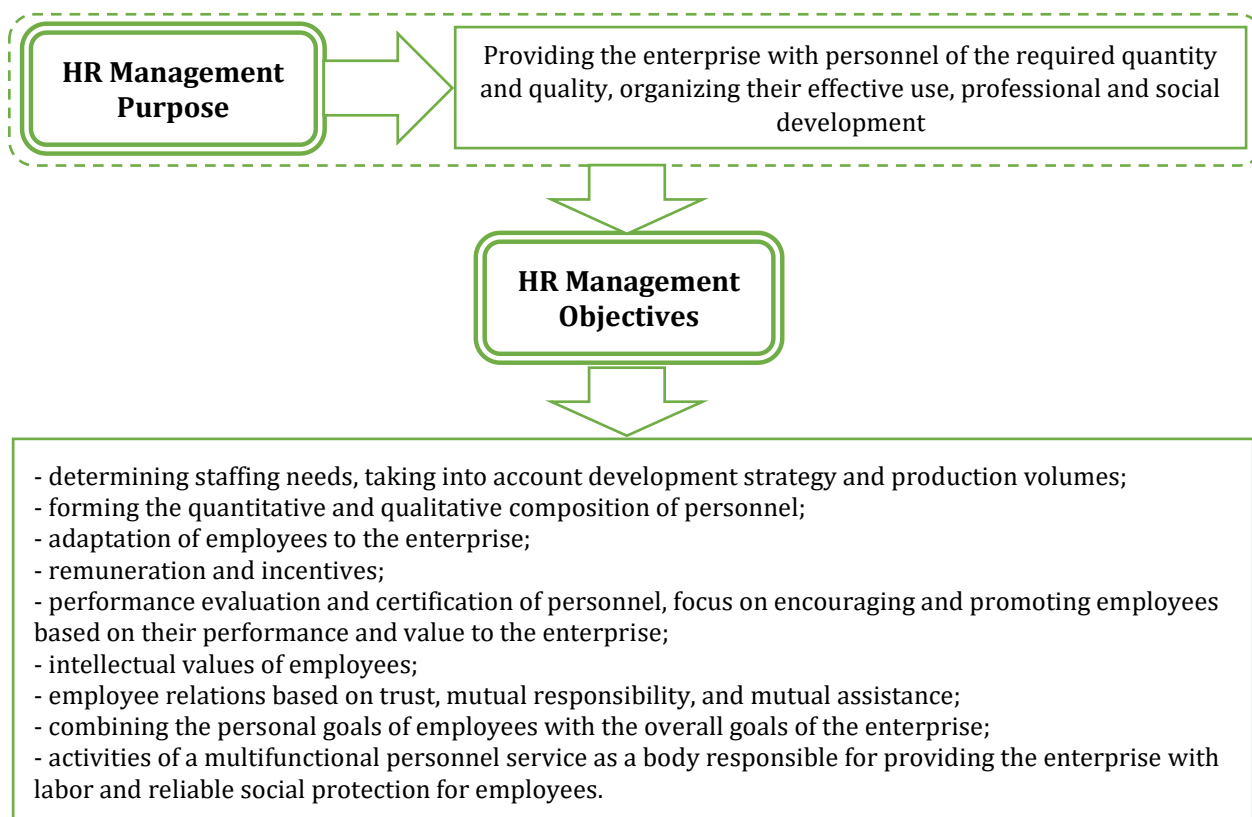


Fig. 1. Purpose and objectives of personnel management of the enterprise

Source: Developed by the author based on the data given in [6].

This approach is typical for most publications of Ukrainian authors in the field of personnel service and personnel management. However, it corresponds to the theoretical landscape of the organization of HR services at the end of the twentieth century, while the practice of Ukrainian companies in the field of organizing the work of HR services often fully complies with international HR standards. There is an obvious gap between the theory and practice of HR management in Ukraine. Meanwhile, it is not uncommon for the practical implementation of advanced foreign concepts, not supported by theoretical foundations, to lead to targeted implementation, conflict of implemented practices with the business model and structure of the company, resistance to changes and several other entropy processes that can cause significant damage to the efficiency and competitiveness of the company. This situation is obvious evidence of the need for innovative development of theoretical directions of organizational personnel management in Ukraine, in particular, regarding the organization of personnel services.

Personnel management today has turned into “personnel engineering”. This is a systematic, technological approach to recruitment, development, and retention of employees, which is based on data, AI, and agile career architectures. If earlier HR strategies were reactive (“we look when we need to”), now we are talking about dynamic, platform ecosystems that continuously analyze and develop the potential of each employee [16].

Skills are becoming the new main metric. Resumes and diplomas fade into the background. They are replaced by: skills mapping (automatic skill mapping); skills graphs (visual maps of the links between skills and professions); skills assessment platform.

Also, the introduction of “Talent Architecture” – a new model of staffing structure – is increasingly taking place. Within this model, instead of focusing on the hierarchical distribution of positions, flexible, adaptive employee profiles are used. Competencies are updated in real time, open roles and projects are proposed based on employee strengths, and internal mobility is used. In addition, there is highly personalized employee development, based on mentoring and the “employee journey”.

In addition, in today’s constantly changing conditions, traditional work with a reserve loses its effectiveness. Therefore, flexible methods of talent management within the company often come to the fore, such as an internal talent marketplace.

An internal talent marketplace is a system of processes and a digital platform that allows you to combine employees and business opportunities within the company: projects, positions in accordance with the required experience, skills, and functionality. In fact, this is a selection, but with a slight upgrade and many features. The talent marketplace gives employees the opportunity to search for career opportunities and potential positions depending on their skills, interests, and preferences. In addition, it can offer employees hands-on on-the-job training to learn new skills or improve existing ones.

The ideal talent marketplace covers all employees, including information about their skills and competencies, and takes into account their interests, work style, and training. It collects information not only about what people can do, but also about what they want and how they prefer to act. The talent marketplace offers employees opportunities for growth and success by providing organizations with insights to prepare staff for future challenges. For example, Unilever has implemented an internal talent marketplace called InnerMobility to help unlock employee skills, empower teams, and drive growth. The platform selects employees for new career opportunities and projects using artificial intelligence. Thanks to it, Unilever was able to free up more than 60,000 working hours and achieve an increase in employee development, engagement and satisfaction.

The approach to leadership is also radically changing. If earlier the main qualities of a leader were toughness and authority, now they are flexibility and cooperation. And this changes the approaches to the training of leaders, succession planning and the very way of management, namely, people are given much more power. Another change concerns more transparent reporting. To more accurately analyze what is happening in the company, analytical tools are used. In particular, we are talking about such a tool as ONA (organizational analysis of networks). This, in turn, suggests the emergence of new positions in the HR team – for example, analysts [17].

All these trends are reflected in the advanced theories of the organization and functioning of personnel services. In particular, a systematic review conducted by Cayrat and Boxall [18] argues that the transition of HR professionals to a larger strategic role is shaped by numerous unforeseen circumstances and stakeholder interests, and recognizing the synergies between operational and strategic roles in HR can help to strengthen reciprocity in labor relations. Their article, systematically covering more than 50 years of research, offers a comprehensive overview of the continuity and changes in roles associated with the HR function and the tensions they carry. It shows that normative models of roles in the field of personnel management, including the influential work of Ulrich (e.g., 1997), aroused greater interest in the study of roles in the field of personnel management than sociological studies conducted by pioneers of this field. In terms of change, many HR professionals have sought to make the transition in different ways to a greater strategic role in organizations. How successfully they managed to make this transition was influenced by complex, multi-layered contingencies and different interpretations and reactions of stakeholders involved in HR management.

Moreover, the Talent Portfolio Theory (TPT) is a new basis for studying the development of human resources and, accordingly, the organization of HR departments. Based on the knowledge of modern portfolio theory in financial investments, TPT considers the development of talent in the country as the creation of a “talent portfolio” consisting of four “B’s”: brain train, brain gain, brain circumvent, and brain linking [19]. National talent strategies include portfolio diversification and rebalancing. Talent portfolio theory allows you to compare talent strategies between countries over time.

D. Guest [20] outlines seven different theories about HR management and outcomes, each with specific objectives, related HR core practices, and outcomes. A combination of basic, standard and boundary practices make up measurable personnel management systems. Problems, implications, and recommendations for future research are discussed. Considering HR management and results is more than just striving for high organizational performance. Different theories of personnel management are related to different goals, different systems of personnel management practices and different results.

Accordingly, the organization of the personnel service should be based on the theory of human resource management, which is optimal for a particular organization, taking into account the relevant goals and business model.

The theory should determine the focus and content of the personnel management system and its main political goals and interests. However, in order to develop a stronger connection between the theory of personnel management and the practice of personnel management, it is necessary to pay more attention to the practice of personnel management. National and regional specifics are also important, and this is an additional argument in favor of the need to intensify the efforts of domestic scientists in the direction of an in-depth analysis of national practices and foreign theory in the field of conceptual vision, organization and functioning of the personnel service.

6. Conclusions

Therefore, HR research should refocus attention on the main independent variable – the nature of personnel management and related HR practices. Attention is also paid to ways to make greater use of the theory of organization in the analysis of activities and processes of personnel management in the future. Personnel management processes are organizational processes. They occur in all organizations and cannot be understood separately from how the organizations themselves are perceived.

Thus, today it is becoming more and more common “talent architecture” – a strategic structure in an organization that aligns talent management with business strategy by identifying key skills and behaviors, creating development paths and implementing systems to effectively attract, develop, retain and allocate talent to achieve the goals of the organization. It provides a structured approach to the entire talent lifecycle, ensuring that the organization has the right people with the right capabilities at the right time. The urgent task of the national management science today is a deep study of this architecture in its theoretical landscape, and the extrapolation of relevant developments to the landscape of national specifics of the theory and practice of personnel management.

References

1. Nurata, Z. C. (2022). A Study on the Evaluation of Developments in the Field of HRM within the Scope of Organization Theories. *Management and Political Sciences Review*, 4(2), 165–185. <https://doi.org/10.57082/mpsr.1165485>
2. Moreland, T. (2023). *HR strategy in a VUCA world*. HR C-Suite Publishing.
3. O'Connell, M. (2007). *People management in the 21st century: Understanding the basics*. AuthorHouse.
4. Zhang, W. (2021). Dialectical analysis of global staffing policy. *Modern Economics & Management Forum*, 2(3). <https://doi.org/10.32629/memf.v2i3.379>
5. Shapoval, O. A., & Taranychev, S. L. (2019). *Teoretychni aspekty upravlinnia kadrovoiu politykoiu pidpriemstva* [Theoretical aspects of personnel policy management at an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 27(2), 97–100. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-39> (in Ukrainian)
6. Donchak, L. G., & Dobizha, V. V. (2018). *Udoskonalennya kadrovoho menedzhmentu na pidpriemstvi* [Improvement of personnel management at an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, (17), 233–239. https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf (in Ukrainian)
7. Mazur, H., Mazur, D., & Mazur, O. (2022). *Traktuvannya, tsili ta osnovni zavdannya kadrovoi polityky pidpriemstva* [Interpretation, goals, and main tasks of personnel policy at an enterprise]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 6(1), 178–183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26) (in Ukrainian)
8. Tantua, E. (2023). The role of human resource management for effective office operations. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 10(1), 315–325. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v10i1.2540>
9. Saad, M. (2023). Towards building a legitimate human resource department: An institutional theory perspective. In *AFAM 6th Biennial Conference GUC* (pp. 1–41). Cairo. https://www.researchgate.net/publication/361289689_Towards_Building_a_Legitimate_Human_Resource_Department_An_Institutional_Theory_Perspective
10. Shumilova, I., Kubitskiy, S., Bazeliuk, V., Rudyk, Y., Hrechanyk, N., Rozhnova, T., & Prykhodkina, N. (2023). The system of forming the emotional and ethical competence of the future education manager in the conditions of transformational changes. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(2, Special Issue XXXVIII), 82–89. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A_13.pdf

11. Shumilova, I., Prykhodkina, N., Volotovska, T., Sholokh, O., Cherezova, I., & Shust, V. (2024). The system of formation of educational environment for the professional training of future education managers (in Ukrainian context). *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14(2, Special Issue XLIII), 6–10. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140243/papers/A_04.pdf
12. Shumilova, I., Cherezova, I., Horetska, O., Serdiuk, N., & Fedoryk, V. (2023). The procedure for the integral assessment of the university students' competence: The possibilities and potential of experimental methods. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(01), 57–62. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130237/papers/A_09.pdf
13. Shumilova, I., Kozevnikova, A., Merkulova, N., & Sherstnyova, I. (2021). Management of formation of intercultural communicative competence of future heads of general secondary education institutions. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1, Special Issue 17), 92–97. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/papers/A_18.pdf
14. Itani, S. (2017). *The ideological evolution of human resource management: A critical look into HRM research and practices*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2059-65612017>
15. Havkalova, N. (2020). Upravlinnya rozvytkom personalu na pidpriemstvi [Personnel development management at an enterprise]. *Prychornomorski Ekonomichni Studiyi*, 58(2), 133–137. <https://doi.org/10.32843/bses.58-42> (in Ukrainian)
16. Eckhardt, A., Laumer, S., & Maier, C. (2012). Introducing a First Step towards a Holistic Talent Management System Architecture. In *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 435–454). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1.ch028>
17. Ujwary-Gil, A. (2020). *Organizational network analysis: Auditing intangible resources*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367408947>
18. Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
19. Shin, G.-W., & Gordon, H. (2024). Toward a portfolio theory of talent development: Insights from financial theory, illustrations from the Asia-Pacific. *World Development*, (184), 106755. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106755>
20. Guest, D. (2024). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319–335. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>