



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 1(5) **2025**
Number 1(5)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 1(5) 2025
Number 1(5)

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**Тамбунан Т.**, Ph.D. (Економіка), проф. Джакарта, Індонезія**Дяченко Н. П.**, д. держ. упр., доц., Київ, 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:** +380678943807**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).**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;

– 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 № 2 від 20.01.2025)



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

Tambunan T., Ph.D. (Econ.), Prof., Jakarta, Indonesia

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, 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 St., Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380678943807

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;

Political Science;

Management.

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

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;

– 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. 2 of 20.01.2025)



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 ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Гончарук В. Л., Шинькович А. В., Ткаченко С. О.</i> Вплив антикорупційних реформ на публічне управління в Україні.....	1
--	---

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

<i>Щербак В. Г., Рукуан В.</i> Вплив інтеграції Гуандун-Гонконг-Макао на соціальний та економічний розвиток регіону Великої затоки.....	11
<i>Федик М. В.</i> Економічна інтеграція та співробітництво в умовах глобалізації.....	21
<i>Федотова Т. А.</i> Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі.....	29

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Гбур З. В., Білошкурська Н. В.</i> Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям.....	39
<i>Квасній Л. Г., Квасній З. В., Даниленко Ю. В., Гацков О. А., Строгуш Ю. Б.</i> Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні.....	47

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

<i>Vladyslav Honcharuk, Andrii Shynkovych, Serhii Tkachenko</i> The impact of anti-corruption reforms on public administration in Ukraine.....	1
---	---

INTERNATIONAL RELATIONS

<i>Valeriia Shcherbak, Wei Rukuan</i> The impact of Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area integration on social and economic development.....	11
<i>Mariana Fedyk</i> Economic integration and cooperation in the conditions of globalization.....	21
<i>Tetyana Fedotova</i> Factors of formation and vectors of development of the organization of remote work in the world.....	29

MANAGEMENT

<i>Zoriana Hbur, Nataliia Biloshkurska</i> The role of transformational leadership in fostering organizational innovation.....	39
<i>Liubov Kvasnii, Zenovy Kvasniy, Yurii Danylenko, Oleg Gatskov, Yuriy Strohush</i> Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine.....	47



Вплив антикорупційних реформ на публічне управління в Україні

Владислав Л. Гончарук ¹ ● Андрій В. Шинькович ² ●
Сергій О. Ткаченко ^{3*}



¹ Інститут безпеки Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП) (Україна).
Доцент кафедри національної безпеки та кафедри управління фінансово-економічною
безпекою, доктор філософії в галузі права, доцент.

² Державний торговельно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри публічного
управління та адміністрування, к. е. н., доцент.

³ Державний податковий університет (Україна). Завідувач кафедри митної справи та
товарознавства, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: sergey_tkachenko@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

1 грудня 2024 р.

переглянута:

5 січня 2025 р.

прийнята:

7 січня 2025 р.

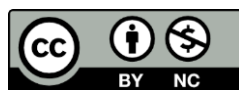
опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

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

DOI:

[10.70651/3041-
2498/2025.1.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01)

Стаття присвячена узагальненню методичних прийомів аналізу державної політики з питань формування антикорупційних реформ в управлінні сільськими територіями в контексті національного розвитку, зокрема, децентралізації, яка потребує обґрунтування нових підходів для її вдосконалення. Дослідження механізмів управління сталим регіональним розвитком є важливим для розробки ефективних стратегій подолання корупційних викликів. Сталість правового забезпечення протидії корупції, стабільність та узгодженість функціонування антикорупційних органів визначено основою ефективної реалізації антикорупційних реформ в Україні. Наголошено на важливості подальшого впровадження антикорупційних реформ в Україні та недопущення їх згортання. Подолання корупції потребує врегулювання, оновлення та внесення змін до чинних нормативно-правових актів, а також їх належного врегулювання. В свою чергу, ефективність антикорупційних заходів залежить від поінформованості населення. Описано низку законів, що регулюють антикорупційну діяльність. Підкреслено, що антикорупційні реформи, які активно впроваджуються в Україні, мають вплив на державне управління, особливо в таких ключових сферах, як: управління сільським розвитком, продовольча безпека та управління регіональними громадами. Найбільш очевидною перевагою громади з антикорупційною інфраструктурою (системою контролю та запобігання корупції в органах місцевого самоврядування) є ефективне використання власних ресурсів та економія коштів громади. Передбачено антикорупційні заходи для голів сільських, селищних та міських рад. Запропоновано рекомендації щодо боротьби з корупцією в органах державного управління, які мають бути досягнуті шляхом впровадження сучасних технологій, відкритості та доступності процесів державного управління. Визначено, що одним із ключових елементів антикорупційної реформи є посилення відповідальності чиновників, які порушують закон і зловживають своїми повноваженнями.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

аналіз державної політики, державне регулювання економіки, управління розвитком сільських територій, галузева політика.



The impact of anti-corruption reforms on public administration in Ukraine



Vladyslav Honcharuk ¹ ● Andrii Shynkovych ² ● Serhii Tkachenko ³ *

¹ Institute of Security, Interregional Academy of Personnel Management (IAPM) (Ukraine). Associate Professor at the Department of Financial and Economic Security Management and the Department of National Security, PhD in Law, Associate Professor.

² State University of Trade and Economics (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

³ State Tax University (Ukraine). Head of the Department of Customs and Commodity, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: sergey_tkachenko@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

1 December 2024

Revised:

5 January 2025

Accepted:

7 January 2025

Published online:

23 January 2025

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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01)

This paper is devoted to generalize the approach of analyzing state policies on the formation of anti-corruption reforms in local governance in the context of national development, especially in the context of decentralization, which requires the demonstration of new approaches to its solution. The study of mechanisms to manage sustainable local development is important for developing effective strategies to overcome the challenges of corruption. The basis for effective implementation of anti-corruption reforms in Ukraine is the sustainability of the legal framework for anti-corruption and the stability and consistency of the functioning of anti-corruption institutions. The importance of further implementation of anti-corruption reforms in Ukraine and preventing their suppression is emphasized. Overcoming corruption requires regulations, updating and amending legal acts, and the effectiveness of anti-corruption measures depends on public awareness. The author describes a number of laws regulating anti-corruption activities. It is emphasized that the anti-corruption reforms actively implemented in Ukraine have an impact on public administration, especially in such important areas as rural development management, food security, and local community management. The most obvious advantage of communities with anti-corruption infrastructures (control and prevention systems of corruption in local self-governing bodies) is the efficient use of their own resources and the ability to “save community funds”. Anti-corruption measures are offered to the heads of village, town, and city councils. Recommendations to combat corruption in public administration are proposed. This should be accomplished through the introduction of modern technology, openness and accessibility of administrative processes. One of the key elements of anti-corruption reform is to strengthen the responsibility of officials who violate the law and abuse their power. Anti-corruption reforms encourage the use of these tools to ensure oversight and transparency.



KEYWORDS

analysis of public policy, state regulation of the economy, management of rural development, sectoral policy.

1. Вступ

Процес сучасного державотворення в Україні, конституційна реформа у сфері судоустрою, удосконалення діяльності правоохоронних органів, а також формування підсистем органів влади з протидії корупції та боротьби з нею актуалізували теоретичні дослідження сутності державної антикорупційної політики, як самостійної сфери державного управління, пов'язаної з реалізацією правоохоронних функцій органів державної влади. Необхідною стала розробка методології її реалізації шляхом формалізації завдань державної антикорупційної політики в умовах конституційної реформи та реформування громад (особливо сільських). Для вирішення цієї проблематики необхідно вжити таких заходів: встановити антикорупційні запобіжники для сільських, селищних та міських голів; забезпечити прозорість реєстрації залишків майна, земельних, лісових, водних ресурсів та сільськогосподарських організацій радянських часів.

Корупція в органах місцевої влади може створювати слабкі місця в національній безпеці, зокрема, призводить до нецільового використання бюджетних коштів, неефективного управління природними та фінансовими ресурсами, а також нераціональних інвестицій у місцеву інфраструктуру. Якщо місцева влада не здатна ефективно управляти своїми територіями через корупцію та неефективне управління, це може стати передумовою для посилення впливу зовнішніх сил.

В основі ризику корупції в сільській місцевості лежить деформована структура сільської економіки, що створює численні можливості для корупційних дій. Управління сільським розвитком в Україні стикається з багатьма проблемами, наприклад, відсутністю прозорості, неефективним використанням ресурсів та високим потенціалом для корупційних дій.

Антикорупційна реформа в Україні стикається з низкою проблем, серед яких брак політичної волі, слабка судова система, корупція в публічному управлінні та неефективність нових антикорупційних органів. Тому потребує особливої уваги вирішення завдань антикорупційних реформ з метою запобігання колабораціонізму в публічному управлінні територіальними громадами, зокрема сільських територій.

2. Огляд літературних джерел

Важливі аспекти формування й реалізації антикорупційної політики в Україні, зокрема – проведення антикорупційної реформи, були висвітлені в наукових роботах такими українськими дослідниками, як М. Предко [1, с. 262] та Г. Фердман [2, с. 77], які наголошували на необхідності розробки ефективних антикорупційних стратегій для обмеження корупційних зловживань у системі державного управління. Питання запобігання та протидії корупції в умовах воєнного стану досліджували О. Бандурка [3, с. 20], О. Бурда [4, с. 25], С. Шило [5, с. 86], А. Марченко [6, с. 59].

Проблеми антикорупційних реформ у сільській місцевості досліджені недостатньо. Це пов'язано з тим, що в сільській місцевості існує багато корупційних ризиків, а антикорупційні реформи ще не досягли рівня великих громад. Однак, зважаючи на динамічність процесів, що відбуваються в антикорупційній політиці, а також неоднозначність в інтерпретації їх оцінок, дослідження проблем та перспектив антикорупційної реформи в Україні, зокрема на рівні громад, імовірно, залишатимуться актуальними протягом тривалого часу.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження впливу антикорупційних реформ на публічне управління в Україні шляхом правового регулювання запобігання корупції як на рівні країни, так і на рівні громад.

4. Методи та матеріали

Корупція в публічному управлінні часто призводить до неефективного використання бюджетних коштів. У зв'язку з цим, такі антикорупційні реформи, як електронні системи та фінансовий моніторинг, дозволяють ефективніше управляти витратами, підвищувати

ефективність державного регулювання та зменшувати витрати на реалізацію державних програм.

Антикорупційна реформа стала однією з ключових елементів державної політики в багатьох країнах світу, у тому числі й в Україні, де боротьба з корупцією набула особливого значення в умовах соціально-економічних і політичних трансформацій. Реалізація антикорупційних реформ має важливий вплив на ефективність, прозорість та підзвітність державного управління, особливо публічних інституцій. Антикорупційна реформа в Україні була і залишається в центрі уваги міжнародних партнерів. Її реалізація є передумовою для визнання безвізового режиму України з Європейським Союзом (далі-ЄС), а її незворотність та подальша імплементація залишаються пріоритетними чинниками на шляху до членства в ЄС [6, с. 59].

У 2011 р. була опублікована Національна антикорупційна стратегія на 2011-2015 рр., яка виявилася вкрай неефективною [7]. Однак 2014 р. можна вважати ключовим моментом з точки зору вжиття дієвих заходів у контексті реалізації антикорупційних реформ. На хвилі постмайданного ажіотажу суспільство очікувало кардинальних змін і серйознішого ставлення органів державної влади до проблем пересічних громадян. Позитивний етап антикорупційних реформ, що триває з 2014 року, призвів до створення в Україні низки антикорупційних органів та став основою для формування відповідної нормативно-правової бази [8, с. 112].

Антикорупційні результати України показують, що з початку масштабних реформ після Революції Гідності Україна додала загалом 11 балів за останнє десятиліття досліджень. Зростання показника Індексу сприйняття корупції навіть під час повномасштабної війни стало можливим завдяки активній роботі державних інституцій, зокрема антикорупційних (рис. 1).

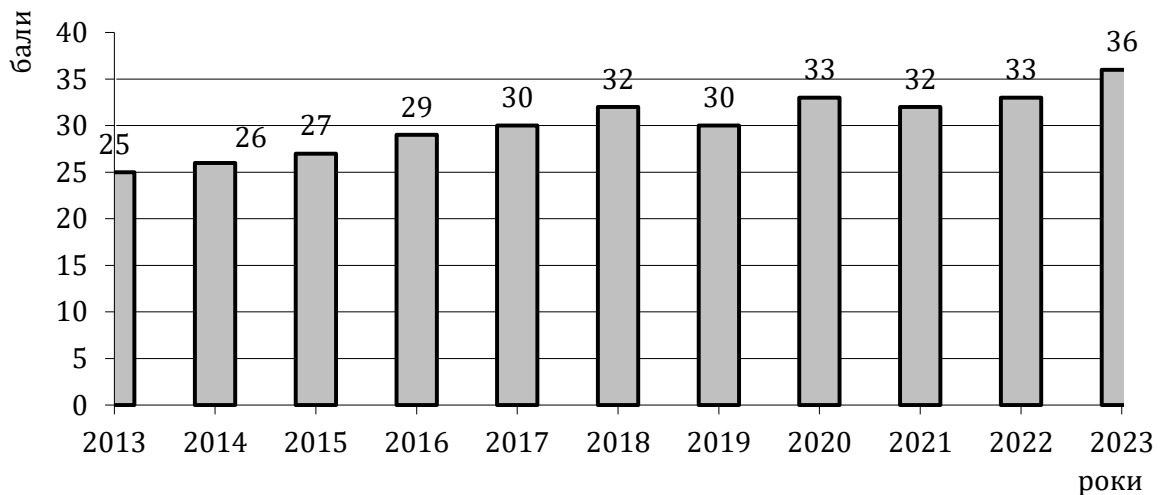


Рис. 1. Індекс сприйняття корупції

Джерело: [9].

У формулюванні антикорупційних стандартів важливе значення має низка сучасних методів публічного управління, які дозволяють сформувати загальний алгоритм оцінки ефективності антикорупційної політики відповідно до конкретних історичних обставин та відповідних суспільних реакцій [10, с. 36]. Антикорупційне законодавство характеризується трьома етапами його розвитку. Перший етап – початковий (1991-2011 рр.), другий – перехідний (2011-2014 рр.) і третій – етап реформування (2014 р. – дотепер). На кожному з цих етапів відбулися певні зміни у нормативно-правовій базі України [11, с. 139].

Слід зазначити, що на місцевому рівні цілком можливо організувати ефективні антикорупційні заходи. Серед багатьох антикорупційних заходів, які апробовані у вітчизняній антикорупційній практиці, особливе місце займають антикорупційні програми, вони, як правило, мають комплексний організаційно-правовий характер; положення щодо запобігання корупції та регулювання відносин у сфері протидії корупції та закріплені в низці законів.

Не менш важливим є впровадження цифрових технологій у державне управління: автоматизація процесів, таких як електронні закупівлі через систему Prozorro, які зменшують можливості для зловживань і сприяють прозорості державних закупівель. Однією з важливих

сфер застосування цифрових технологій є електронне урядування. В Україні важливим кроком у цьому напрямку стало запровадження платформи «Дія», яка забезпечує онлайн-доступ до низки державних послуг. Для виявлення корупційних схем також активно використовуються аналітичні системи та технології штучного інтелекту [12]. Ще одним правовим механізмом боротьби з корупцією є посилення незалежності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, що набув чинності 1 січня 2024 р. [13].

Ключовим нормативно-правовим актом, що визначає засади державної антикорупційної політики, є Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки (№ 2322-IX від 20 червня 2022 року [14]), яка була оновлена відповідно до умов воєнного стану. Важливим кроком у реформі децентралізації є територіальна реформа в усіх регіонах України, що запроваджена у липні 2020 року, коли в усіх областях України були ліквідовані райони та утворені об'єднані райони [15].

В економічній сфері головним завданням є стабілізація функціонування регіональної економічної системи, яка досягається шляхом запровадження сталої моделі промислового природокористування (що стосується і непродуктивного використання природних ресурсів), яка в контексті антикорупційної реформи регулюється відповідними наказами та постановами [16-18]. Антикорупційні реформи, які активно впроваджуються в Україні, впливають на ключові сфери державного управління, зокрема на управління розвитком сільських територій, продовольчу безпеку та управління громадами. Це має першорядне значення для сталого розвитку та безпеки України, а боротьба з корупцією є необхідною умовою для побудови ефективного та чутливого державного управління. Тому ці реформи одночасно стосуються управління сільським розвитком, продовольчою безпекою, процесами децентралізації та управління розвитком громад (табл. 1).

Таблиця 1. Антикорупційні реформи на публічне управління на рівні територіальної громади

Напрямок	Актуалізація в контексті антикорупційних реформ
Управління розвитком сільських територій	Децентралізація та місцеве самоврядування. Прозорі механізми фінансування
Галузева політика та продовольча безпека	Реформа земельного законодавства. Прозорі державні закупівлі та субсидії
Управління розвитком територіальних громад	Децентралізація та бюджетна автономія. Прозорість у процесі прийняття рішення. Залучення громадськості до процесів управління
Загрози корупції та шляхи їх подолання	Впровадження електронних платформ і реєстрів. Активний громадський контроль. Посилення ролі антикорупційних органів

Джерело: розроблено авторами на основі [10, с. 36; 12]

Адміністративна система на рівні сільських рад, адміністрацій та місцевих державних адміністрацій потребує значних змін для забезпечення прозорості та ефективності, включаючи децентралізацію.

Цей процес створює нові корупційні ризики на місцевому рівні, коли чиновники маніпулюють розподілом бюджетних та земельних ресурсів і надають несправедливі субсидії. Важливим елементом є створення механізмів контролю за витрачанням бюджетних коштів, таких, як відкриття даних та розкриття інформації для громадян.

З початком формування об'єднаних територіальних громад (далі-ОТГ), які можуть самостійно надавати якісні публічні послуги населенню та забезпечувати організаційно-правові гарантії, розпочався новий етап розвитку місцевого самоврядування в Україні [19, с. 47].

Одним з основних антикорупційних заходів в аграрному секторі є земельна реформа. Відкриття ринку землі, особливо запровадження єдиного електронного реєстру для операцій із землею та проведення прозорих земельних торгів, значно зменшить можливості для корупційних схем, які раніше включали підготовку документів для ринку, сумнівні транзакції та непрозоре виділення земельних ділянок. Для реалізації цієї реформи необхідно створити чітку систему реєстрації та моніторингу корупції, що має зменшити можливості для зловживань.

З прийняттям Закону України «Про запобігання корупції», який мав на меті запровадження ефективних антикорупційних механізмів в рамках антикорупційних реформ в Україні, державна антикорупційна політика набула нормативного та системного розвитку, а органи місцевого

самоврядування почали застосовувати антикорупційні програми як інструмент організації та керування цією складною сферою державної політики. Як свідчить антикорупційна діяльність на місцевому рівні, саме в цей період у більшості регіонів були розроблені антикорупційні програми як один із антикорупційних інструментів [20].

5. Результати та обговорення

Розвиток та ефективне функціонування галузевого підприємництва потребує переорієнтації фінансування на цільове використання земельних та виробничих ресурсів в умовах динаміки соціально-економічного простору, комплексних змін у податковій системі та суттєвої переорієнтації ринків з внутрішнього споживання та торгівлі на нові глобальні ринки. Секторальне підприємництво у селах має підтримуватися державним регулюванням та стимулюванням на децентралізованих територіях, оскільки воно є системним вектором державної, продовольчої, фінансової, екологічної та енергетичної безпеки. Створення безпечних умов для розвитку сільських територій потребує виваженого системного підходу та прийняття рішень на всіх рівнях державної політики.

Останнім часом в сільській місцевості спостерігається низка корупційних ризиків, а антикорупційні реформи ще не досягли масштабного поширення на рівні громад. В основі корупційних ризиків у сільській місцевості лежить викривлена структура сільської економіки. Сировинна пастка в яку потрапила Україна за роки незалежності, була створена саме через корупцію в державному управлінні на муніципальному рівні. У сільській місцевості існує багато об'єктів для корупції (рис. 2).

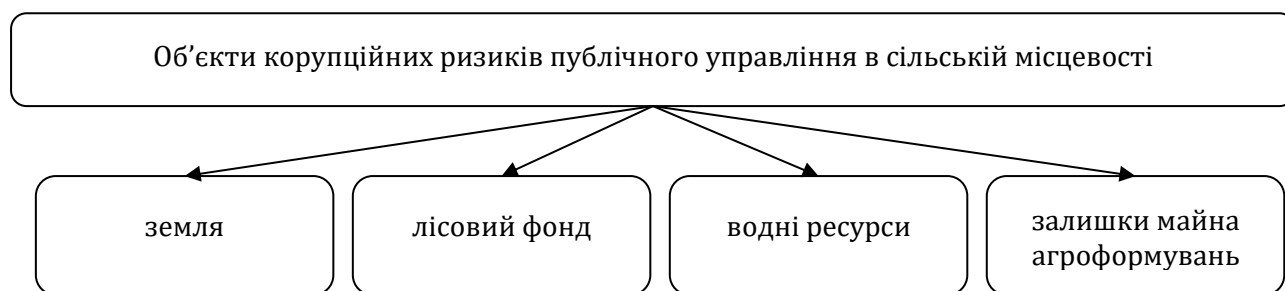


Рис. 2. Об'єкти корупційних ризиків публічного управління в сільській місцевості

Джерело: авторська розробка.

Корупційні ризики у сфері екології та природокористування подано у табл. 2.

Таблиця 2. Корупційні ризики у сфері екології та природокористування

Об'єкт	Ризики
У сфері управління землею	Незаконне виділення земельних ділянок, неправомірні зміни цільового призначення земель, корупція при оформленні документів на землю:
У сфері лісового фонду	Незаконна вирубка лісів, корупція в розподілі лісових ресурсів, маніпуляції з лісовими відходами
У сфері водних ресурсів	Незаконне використання водних ресурсів, нецільове використання водних ресурсів, порушення екологічних норм використання водних ресурсів
У сфері залишків майна агроформування	Неправомірне використання майна, корупція в процесі продажу аграрних земель або майна

Джерело: авторська розробка

Боротьба з корупційними ризиками в екологічній сфері потребує комплексного підходу, який включає запровадження прозорих механізмів управління природними ресурсами, підвищення підзвітності чиновників, активну участь громадськості, незалежний моніторинг та аудит, а також розвиток інфраструктури для забезпечення ефективного управління. Ці заходи знижують корупційні ризики, забезпечують сталий розвиток місцевих громад та підтримують екологічну рівновагу (рис. 3).



Рис. 3. Мінімізація корупційних ризиків публічного управління в сільській місцевості

Джерело: авторська розробка

Боротьба з корупційними ризиками у сфері екології та природокористування є одним з етапів забезпечення сталого розвитку, збереження природних ресурсів та екологічної рівноваги. Цей процес потребує комплексного підходу, який включає кілька ключових заходів для зниження корупційних ризиків та забезпечення ефективного управління природними ресурсами на всіх рівнях. Одним з основних чинників зниження корупційних ризиків є поява прозорості у прийнятті рішень щодо використання природних ресурсів, таких як земля, ліси, гірські масиви та водні ресурси. Запровадження прозорих механізмів може значно зменшити можливості для маніпуляцій та гарантувати рівні умови для всіх учасників.

Для запобігання зловживанням усі тендерні пропозиції, результати оцінки та відбору учасників мають бути публічними. Високий ризик корупції виникає через відсутність підзвітності чиновників, які приймають рішення про розподіл та використання природних ресурсів. Для ефективної боротьби з корупцією необхідна відповідна інфраструктура, яка дозволить реалізувати всі вищезазначені заходи та гарантувати сталі управління природними ресурсами.

Слід мати на увазі, що об'єкти сільської місцевості є основними об'єктами державного регулювання економіки, а тому, мінімізація корупції в управлінні розвитком громад є основою національної безпеки. Тому, антикорупційні гарантії для голів сільських, селищних та міських рад є елементом забезпечення прозорості та доброчесності місцевого самоврядування. Крім того, оскільки місцеві голови мають значний вплив на формування бюджетів та прийняття рішень, вони відіграють важливу роль у впровадженні заходів, спрямованих на протидію корупції та забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності у своїй діяльності. Нижче наведено основні запобіжники для зниження ризику корупції (табл. 3).

Детальні антикорупційні заходи для міських голів сприяють створенню системи, яка гарантує відкритість, підзвітність та доброчесність місцевої влади. Лише шляхом інтеграції цих механізмів можна знизити рівень корупції на місцевому рівні та забезпечити ефективне управління державними ресурсами. Наступним важливим кроком є підвищення прозорості та

підзвітності діяльності державних органів. Впровадження відкритих даних та електронних систем управління може допомогти зменшити корупційні ризики. Нарешті, для підвищення ефективності та професіоналізму державних службовців, слід запровадити системні реформи в державному управлінні. Це включає в себе прозорість процедур призначення, регулярне навчання та підвищення кваліфікації та ін. [21, с. 17].

Таблиця 3. Антикоруційні запобіжники для голів сільських, селищних та міських рад

Антикорупційні механізми	Механізм	Обґрунтування
Прозорість фінансової діяльності та державних закупівель	Публікація фінансових звітів, тендерів через електронні системи та офіційних звітів про використання ресурсів	Прозорість створює ситуацію, коли чиновники несуть більшу відповідальність за використання державних ресурсів
Декларування доходів, майна та зобов'язань	Обов'язкове електронне декларування та перевірка даних декларації	Приватні декларації є однією з причин невідповідності між публічними доходами чиновників та їхніми реальними активами
Заборона на конфлікт інтересів	Виявлення та розкриття конфлікту інтересів та відсторонення від роботи	Прозорість та усунення впливу особистих інтересів дозволяють приймати об'єктивні рішення
Механізми громадського контролю та участі	Контроль громадянами за проведенням тендерів та витрачанням коштів; електронна платформа для участі громадян	Громадський контроль може бути надзвичайно ефективним у забезпеченні підзвітності місцевої влади, тим самим забезпечуючи довіру громадськості до місцевої влади
Незалежний аудит та перевірка	Регулярний аудит, фінансовий моніторинг	Є одним із засобів виявлення порушень у фінансовій діяльності місцевої влади
Суворі санкції та покарання за корупцію	Кримінальна відповідальність за корупційні дії; заборона займати державні посади	Суворі санкції мають стримуючий ефект і спонукають місцевих чиновників виконувати свої обов'язки добросовісно
Вдосконалення навичок та етичних стандартів	Навчальні програми, кодекси етики	Посилення спроможності місцевих посадовців краще розуміти свої обов'язки, права та обмеження
Виборчі обмеження та погляди на виборчий процес	Обмеження термінів перебування на посаді, нагляд за виборчими кампаніями	Обмеження терміну перебування на посаді зменшує ризик кумівства та монополії на владу, а моніторинг виборчого процесу забезпечує чесність та добросовісність виборів

Джерело: авторська розробка

Корупційні ризики на адміністративному рівні в сільській місцевості є значними і можуть виникати в різних сферах – від земельних відносин і соціальних виплат до державних закупівель та управління природними ресурсами. Щоб зменшити ці ризики, необхідно запровадити ефективні механізми контролю для підвищення прозорості прийняття рішень, вдосконалення адміністративних процедур та забезпечення активної участі громадськості.

6. Висновки

Антикорупційні реформи мають значний вплив на державне управління в Україні, сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державних установ. Ці реформи зміцнили довіру громадськості до державних інституцій, підвищують якість державних послуг, розвивають інституційні структури управління та сприяють економічному зростанню. Комплексний підхід до боротьби з корупцією у сфері екології та природних ресурсів включають запровадження прозорих та підзвітних механізмів управління природними ресурсами, посилення відповідальності чиновників, активної участі громадськості, незалежний моніторинг та аудит, а також розвиток інфраструктури для забезпечення ефективного управління. Всі ці заходи знижують корупційні ризики, підвищують ефективність використання

природних ресурсів, забезпечують сталий розвиток місцевих громад та сприяють збереженню екологічної рівноваги.

Перспективними напрямками подальших досліджень є формування антикорупційної програми, визначення алгоритму антикорупційного інструменту на рівні територіальних громад з метою системного запобігання корупції.

References

1. Predko, M. (2022). Vplyv koruptsii na systemu publicnogo upravlinnia v Ukraini [The impact of corruption on the public administration system in Ukraine]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volyn*, (27), 262–267. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.43> (in Ukrainian).
2. Ferdman, H. (2024). Koruptsiini zahrozy v pravookhoronni diialnosti ta publicnomu administruvanni Ukrainy [Corruption threats in law enforcement and public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, (2), 77–83. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-11> (in Ukrainian).
3. Bandurka, O. (2022). Zapobihannia koruptsii v umovakh voiennoho stanu [Preventing corruption during martial law]. *Protydiia koruptsii: Pravove rehuliuвання i praktychnyi dosvid: Tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Combating corruption: Legal regulation and practical experience: Abstracts of reports of the International Scientific and Practical Conference*. (pp. 20–22). Kharkiv (in Ukrainian).
4. Burda, O. (2023). Zapobihannia proiaviam koruptsii v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Preventing corruption manifestations during martial law in Ukraine]. *Aktualni problemy protydi zlochynnosti ta koruptsii: Tezy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Actual problems of combating crime and corruption: abstracts of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference*. (pp. 25–31). Kharkiv (in Ukrainian).
5. Shylo, S. M. (2022). Osoblyvosti zastosuvannia zakonodavstva shchodo zapobihannia koruptsii v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of applying anti-corruption legislation during martial law]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 74(2), 86–93. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.48> (in Ukrainian).
6. Marchenko, A. V. (2023). Antykoruptsiina reforma v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Anti-corruption reform in Ukraine during martial law]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – State management and administration in Ukraine*, (36), 59–65. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.11> (in Ukrainian).
7. Pro Natsionalnu antykoruptsiinu stratehiuu na 2011–2015 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 1001/2011 vid 21 zhovtnia 2011 roku (2011). [On the National Anti-Corruption Strategy for 2011–2015: Presidential Decree No. 1001/2011 dated October 21, 2011]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001/2011#Text> (in Ukrainian).
8. Lukianova, H. Yu. (2020). Antykoruptsiina reforma v Ukraini: Problemy i perspektyvy [Anti-corruption reform in Ukraine: Problems and prospects]. *Yurydychna nauka – Legal science*, (7), 112–118. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-109-7.15> (in Ukrainian).
9. Transparency International. (n.d.). Indeks spryiniattia koruptsii [Corruption Perception Index]. Retrieved from <https://cpi.ti-ukraine.org/> (in Ukrainian).
10. Novak, A. M. (2018). Formuvannia antykoruptsiinykh standartiv publicnogo upravlinnia v umovakh transformatsii vladnykh vidnosyn [Formation of anti-corruption standards in public administration under the transformation of power relations]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2(30), 36–40. Retrieved from http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/tom_2/7.pdf (in Ukrainian).
11. Viktorchuk, M. V., & Poliukhovych, M. M. (2023). Stanovlennia ta rozvytok antykoruptsiinoho zakonodavstva v Ukraini [Development of anti-corruption legislation in Ukraine]. *Visnyk LNNI im. E. O. Didorenko – Bulletin of Luhansk Scientific-Educational Institute named after E. O. Didorenko*, (104), 139–152. <https://doi.org/10.33766/2786-9156.104.139-152> (in Ukrainian).
12. Kuzyk, D. O. (2024). Zmist poniattia koruptsii yak ob'iekta derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky [The content of corruption as an object of state anti-corruption policy]. *Akademichni vizii – Academic vision*, (36). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14093203> (in Ukrainian).
13. Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo posylennia samostiinosti Spetsializovanoi antykoruptsiinoi prokuratury [On

- amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine regarding the independence of the Specialized Anti-Corruption Prosecutor's Office]. (2023). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3509-20#Text> (in Ukrainian).
14. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021–2025 roky: Zakon Ukrainy № 2322-IX [On the principles of state anti-corruption policy for 2021–2025: Law of Ukraine No. 2322-IX]. (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (in Ukrainian).
 15. Pro utvorennia ta likvidatsiu raioniv: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy № 807-IX [On the creation and liquidation of districts: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine No. 807-IX]. (2020). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (in Ukrainian).
 16. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. (2024). Nakaz vid 22 lystopada 2024 № 1531 “Pro zatverdzhennia Antykoruptsiinoi prohramy Ministerstva zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy na 2024–2026 roky” [Order No. 1531 “On the approval of the Anti-Corruption Program of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine for 2024–2026”]. Retrieved from <https://ecologiya.com.ua/norm/483051-pro-zatverdzhennya-antykoruptsiynoyi-prohramy-ministerstva-zakhystu-dovkillia-ta> (in Ukrainian).
 17. Derzhavne ahentstvo vodnykh resursiv. (2024). Rishennia vid 7 chervnia 2024 roku № 524-r “Pro optymizatsiiu diialnosti terytorialnykh orhaniv” [Decision No. 524-r “On optimizing the activities of territorial bodies”]. Retrieved from <https://ecologiya.com.ua/norm/482449-pro-optymizatsiyu-diyalnosti-terytorialnykh-orhaniv> (in Ukrainian).
 18. Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy. (2024). Nakaz vid 24 veresnia 2024 roku № 293 “Pro zatverdzhennia Antykoruptsiinoi prohramy na 2024–2026 roky” [Order No. 293 “On the approval of the Anti-Corruption Program for 2024–2026”]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/FN083807> (in Ukrainian).
 19. Ryzhuk, I. V., Bryhinets, O. O., & Halus, O. O. (2021). Antykoruptsiina polityka u sferi publicлноho upravlinnia sotsialnoiu haluzziu v umovakh detsentralizatsii [Anti-corruption policy in public administration of the social sector under decentralization]. *Yurydychnyi chasopys Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav – Legal journal of the National Academy of Internal Affairs*, 1(21), 47–54. <https://doi.org/10.33270/04212101.47> (in Ukrainian).
 20. Kamardina, Yu. V., & Filipenko, A. S. (2022). Antykoruptsiini prohramy orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak orhanizatsiino-pravovi zasoby protydii koruptsii [Anti-corruption programs of local self-government bodies as organizational and legal means of combating corruption]. *Pravo – Law*, (23–24). Retrieved from <https://visnyk-pravo.mdu.in.ua/ARHIV-uk/23-24/8.pdf> (in Ukrainian).
 21. Bashtannyk, V., & Kudriavtseva, M. (2020). Reforma detsentralizatsii yak suchasnyi kontsept derzhavotvorennia [Decentralization reform as a modern concept of state-building]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, 2(42), 17–24. <https://doi.org/10.33287/102015> (in Ukrainian).



The impact of Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area integration on social and economic development



Valeriia Shcherbak  ^{1*} • Wei Rukuan ²

¹ Sumy National Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship named after I. M. Bryukhovetsky, Doctor Sciences (Economics), Professor.

² Sumy National Agrarian University (Ukraine). Master's Student, Chinese Citizen.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

2 December 2024

Revised:

6 January 2025

Accepted:

8 January 2025

Published online:

23 January 2025

Copyright © 2024
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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.02)



The integration of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area (GBA) is one of the key initiatives in China's regional development, encompassing nine cities in Guangdong Province and the special administrative regions of Hong Kong and Macao. The region serves as a center for innovation, trade, and culture. The relevance of this study arises from the need to analyze integration processes that promote socio-economic development and address barriers limiting their effectiveness. The study aims to examine the impact of integration on the region's socio-economic development, identify sustainable growth factors, and develop recommendations for optimizing integration processes. Integration fosters significant economic and social benefits. The region's total GDP in 2023 reached CNY 13 trillion (USD 1.8 trillion), driven by the development of innovative technologies, finance, and trade. Export volumes amounted to CNY 4.5 trillion, with CNY 1.2 trillion attributed to high-tech products. Infrastructure development includes the construction of bridges and the modernization of ports and railway lines. For instance, the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge reduced travel time between regions from 3 hours to 30 minutes. In education, integration enabled the implementation of 20 university programs involving over 50,000 students. Recommendations to address issues include harmonizing regulatory frameworks, supporting small businesses, developing environmentally sustainable infrastructure, and investing in human capital. The integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao GBA hold significant potential for accelerating socio-economic development. They improve the population's quality of life, GDP growth, job creation, and infrastructure development. However, overcoming existing barriers is essential to maximize their impact. The proposed recommendations will enhance the efficiency of integration, ensure socio-economic stability, and promote the sustainable development of the region.

KEYWORDS

integration, Greater Gulf, economic development, social development, sustainable development, infrastructure, innovation, regional policy.



Вплив інтеграції Гуандун-Гонконг-Макао на соціальний та економічний розвиток регіону Великої затоки



Валерія Г. Щербак ^{1*} • Вей Рукуан ²

¹ Сумський національний аграрний університет (Україна). Професор кафедри економіки та підприємництва ім. І. М. Брюховецького, д. е. н., професор.

² Сумський національний аграрний університет (Україна). Магістрант, громадянин Китаю.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

2 грудня 2024 р.

переглянута:

6 січня 2025 р.

прийнята:

8 січня 2025 р.

опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2024 автора



Цей твір

ліцензовано на

умовах Ліцензії

Creative Commons

«Із Зазначенням

Авторства —

Некомерційна 4.0

Міжнародна» (CC

BY-NC 4.0).

Інтеграція Великої затоки Гуандун-Гонконг-Макао (GBA) є однією з ключових ініціатив регіонального розвитку Китаю, що охоплює 9 міст провінції Гуандун та спеціальні адміністративні регіони Гонконг і Макао. Регіон виконує роль інноваційного, торгового та культурного центру. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу інтеграційних процесів, які сприяють соціально-економічному розвитку, та бар'єрів, що обмежують їхню ефективність. Мета дослідження полягає у вивченні впливу інтеграції на соціально-економічний розвиток регіону, визначенні факторів сталого зростання та розробці рекомендацій щодо оптимізації інтеграційних процесів. Інтеграція сприяє значним економічним і соціальним перевагам. Загальний ВВП регіону в 2023 році досяг 13 трлн юанів (1,8 трлн доларів США), що обумовлено розвитком інноваційних технологій, фінансів і торгівлі. Обсяг експорту становив 4,5 трлн юанів, з яких 1,2 трлн припадає на високотехнологічну продукцію. Розвиток інфраструктури включає будівництво мостів, модернізацію портів і залізничних ліній. Наприклад, міст Гонконг-Чжухай-Макао скоротив час подорожі між регіонами з 3 годин до 30 хвилин. У сфері освіти інтеграція забезпечила реалізацію 20 університетських програм, у яких взяли участь понад 50 000 студентів. Для вирішення існуючих проблем запропоновано рекомендації, зокрема гармонізацію нормативно-правових актів, підтримку малого бізнесу, розвиток екологічної інфраструктури та інвестиції в людський капітал. Інтеграційні процеси у Великому затоці Гуандун-Гонконг-Макао мають значний потенціал для прискорення соціально-економічного розвитку. Вони сприяють підвищенню якості життя населення, зростанню ВВП, створенню нових робочих місць і розвитку інфраструктури. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно подолати існуючі бар'єри. Запропоновані рекомендації забезпечать ефективність інтеграції, соціально-економічну стабільність та сталий розвиток регіону.

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.02)



КЛЮЧОВІ СЛОВА

інтеграція, Велика затока, економічний розвиток, соціальний розвиток, сталий розвиток, інфраструктура, інновації, регіональна політика.

1. Introduction

The integration of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area (GBA) represents one of the most significant initiatives in China's regional development. This region encompasses nine cities in Guangdong Province, as well as the special administrative regions of Hong Kong and Macao. The total area of the GBA is approximately 56,000 square kilometers, with a population exceeding 86 million people. The area plays a key role in China's economy, serving as a center for innovation, international trade, high technology, and cultural exchange.

Despite the obvious advantages of integration processes, such as the strengthening of trade and economic ties, infrastructure development, and the simplification of cross-border cooperation, there are numerous challenges associated with their implementation. Differences in legal systems, levels of economic development, and linguistic and cultural characteristics create barriers to effective integration. Simultaneously, the region faces the need to ensure sustainable economic growth that takes into account social development and environmental challenges.

In the context of global economic instability and the challenges associated with post-pandemic recovery, the study of integration processes in the GBA takes on particular importance. Integration in this region is viewed not only as a strategic instrument for enhancing China's competitiveness on the world stage, but also as a model for other regions striving for balanced socio-economic development.

2. Literature Review

The presented analysis examines scholarly publications to identify key aspects of the impact of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area's integration on its socio-economic development. Bie et al. (2015) explore the historical evolution of the Pearl River Delta towards a global city-region. The authors provide insights into the region's historical development and offer context for understanding current integration processes [1]. Chan (2021) assesses inter-regional development in China and analyzes economic trends in China that may influence the Greater Bay Area [2]. Cheng et al. (2013) focus on science parks and the co-location of high-tech small- and medium-sized enterprises in Shenzhen, China, which can serve as an example of how integration can contribute to the development of an innovation-driven economy in the Greater Bay Area [3]. Feng et al. (2020) analyze the structural characteristics and spatial patterns of the technology transfer network in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. This research can help understand how integration facilitates the exchange of knowledge and technologies between different parts of the region [4]. Hui et al. (2018) decipher the spatial structure of China's megacity region – the new Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area – and analyze how the region's spatial organization influences its socio-economic development [5]. Li et al. (2014) examine state rescaling and the making of city-regions in the Pearl River Delta, China, providing insights into how political processes influence the integration of the Greater Bay Area [6]. Lu et al. (2020) investigate the multi-level governance of formulating regional brand identities using evidence from three mega-city regions in China, analyzing how collaborative branding and marketing can contribute to the Greater Bay Area's economic development [7]. C. Yang et al. (2019) use remote sensing data and socio-economic data to detect spatiotemporal features and patterns of urbanization within the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area from 1987 to 2017. This in-depth epistemological analysis allows for an understanding of how integration affects urban growth patterns in the region [8]. M. Yang et al. (2024) integrate policy quantification analysis into the process of constructing ecological security patterns in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, serving as an example of how integration can contribute to the development of an environmentally sustainable economy in the region. Zhang et al. (2022) analyze the spatio-temporal characteristics of urban economic resilience and the influencing factors in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area [2]. This analysis provides an understanding of how integration affects the region's ability to withstand economic shocks. Overall, these sources provide valuable information on various aspects of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area that influence its social and economic development. By focusing on different facets of the region's development, such as historical evolution, technology transfer, spatial organization, and economic resilience, the studied sources provide a valuable foundation for understanding the complex impact of integration on the socio-economic dynamics of the Greater Bay Area.

3. Problem Statement

To analyze the impact of the integration of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area on the social and economic development of the region, taking into account the identification of factors contributing to sustainable growth and barriers limiting the effectiveness of integration processes.

Research objectives:

- To study the current state of integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area.
- To identify the key economic and social benefits associated with the integration of the region.
- To analyze the main barriers and challenges that hinder effective integration.
- To assess the impact of integration on various aspects of social and economic life, including employment, education, transport infrastructure and cultural interaction.
- To develop recommendations for optimizing integration processes, taking into account regional characteristics and long-term sustainable development goals.

4. Methods and Materials

This study employs a combination of data analysis, spatial modeling, and qualitative approaches to investigate the impact of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area (GBA) integration on social and economic development. These methods allow for a comprehensive assessment of the region's dynamics and the identification of opportunities and challenges associated with integration processes.

Quantitative analysis was performed using statistical and economic indicators to evaluate the socio-economic status of the GBA. Key data, including GDP, employment rates, export volumes, and urbanization levels, were gathered from official reports, scholarly publications, and regional databases. The data were used to identify trends, measure integration outcomes, and compare the performance of different cities within the region. Spatial modeling techniques were utilized to analyze the geographic and infrastructural aspects of the GBA. These methods enabled the examination of transport networks, urbanization patterns, and the distribution of economic activities. Specific tools, such as Geographic Information Systems (GIS), provided insights into the spatial relationships between cities and their integration into the regional economy.

A systematic review of existing studies provided the theoretical foundation for the research. Sources were selected based on their relevance to integration, regional development, and socio-economic impacts. The literature review covered topics such as technology transfer, governance models, and cultural exchange, contributing to a deeper understanding of the factors influencing integration. Case studies of major integration projects, including the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge and innovation hubs in Shenzhen, were conducted to illustrate practical applications of integration policies. These cases highlight the economic and social benefits of infrastructure development and collaborative initiatives within the region. Expert interviews and stakeholder consultations were employed to capture qualitative insights into the challenges of integration. Participants included policymakers, economists, and urban planners, who provided perspectives on legal, environmental, and social barriers to integration. The study compared the GBA's integration with similar regional initiatives worldwide, such as the European Union's cross-border projects. This comparative approach helped identify best practices and lessons applicable to the GBA.

The study relied on specific metrics, such as GDP contribution by sector, R&D investment volumes, and unemployment rates, to quantify the impact of integration. These indicators facilitated the evaluation of integration's success in promoting economic growth, innovation, and social cohesion. By integrating these methods, the research provides a multidimensional understanding of the GBA's integration process, highlighting both its achievements and areas requiring improvement. This methodological framework ensures the robustness and reliability of the study's conclusions.

5. Results and Discussion

Let us examine the current state of integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. The Greater Bay Area (Guangdong-Hong Kong-Macao) is one of China's key regions, uniting nine cities in Guangdong Province (Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai, Foshan, Huizhou, Dongguan, Zhongshan, Jiangmen, and Zhaoqing) and two Special Administrative Regions (Hong Kong and Macao).

This region represents a unique economic agglomeration playing a significant role in both the national and global economies. Let us identify the key economic and social advantages associated with the region's integration. A high GDP level, developed infrastructure, and active integration processes characterize the current socio-economic situation in the Greater Bay Area. As of 2023, the region's total GDP is approximately CNY 13 trillion (USD 1.8 trillion), making it one of the largest urban agglomerations in the world. Table 1 illustrates the region's main economic indicators.

Table 1. Main socio-economic indicators of the Greater Bay Area (as of 2023)

Indicator	Value
Total GDP	13 trillion yuan (1.8 trillion USD)
Population	86 million people
Urbanization level	85%
Export volume	4.5 trillion yuan
Import volume	3.1 trillion yuan

Source: Yang et al. (2024) [9].

Regional integration is being implemented within the framework of the state strategy "One Belt, One Road" and the "Outline Development Plan for the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area." Key directions of integration include:

Development of transport infrastructure. Major transport hubs have been built and modernized, including the 55 km Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge, connecting the region's main cities.

Trade and economic cooperation. Simplified procedures for cross-border trade and investment have been introduced. Hong Kong and Macao continue to play the role of global financial centers, supporting the region's economy.

Scientific and technological integration. Shenzhen is actively developing as an innovation hub, attracting technology companies and investments in R&D.

Cultural and educational exchange. Programs for student exchanges and joint cultural events have been created, promoting the integration of the region's residents (Table 2).

Table 2. Main integration projects in the Greater Bay Area

Project	Description	Expected effect
Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge	Connects three key cities in the region	Accelerate freight and passenger traffic
Global Science and Technology Hub in Shenzhen	Platform for attracting innovative companies	Increase in high-tech exports
Development of Logistics Hubs	Modernization of ports and airports	Reduce transportation costs

Source: Feng et al. (2020) [4]; Hui et al. (2018) [5]; Yang et al. (2019) [8]; Zhang et al. (2022) [10].

Challenges and issues of integration. Despite the progress achieved, the region's integration faces a number of challenges:

Differences in legal systems. The Special Administrative Regions (Hong Kong and Macao) have their own legal systems, which complicate the unification of economic rules.

Environmental risks. High urbanization and industrial activity increase the pressure on the region's ecosystems. For example, air pollution levels in major cities such as Guangzhou and Shenzhen exceed the average for China.

Social inequality. There are significant differences in living standards between the region's cities, which can cause tension.

The integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area offer numerous economic and social advantages that strengthen the region's position as a global economic center. The main advantages can be divided into economic (GDP growth, stimulation of innovation and trade) and social (improvement of quality of life, human capital development, and strengthening of social cohesion).

Economic advantages. Growth of Gross Domestic Product (GDP). Integration contributes to an increase in the region's total GDP through deeper cooperation between cities, specialization, and large-scale investment. The region's total GDP reached CNY 13 trillion in 2023. Innovative technologies, finance, and trade account for more than 60% of GDP (Table 3).

Table 3. Main Economic Indicators of the Region (2023)

Indicator	Value	Share in GDP structure
Total GDP	13 trillion yuan (1.8 trillion USD)	100%
Contribution of technology and innovation	4.8 trillion yuan	36,9%
Contribution of the financial sector	2.6 trillion yuan	20%
Contribution of trade	3.2 trillion yuan	24,6%

Source: Yang et al. (2024) [9].

2. Promotion of foreign trade. Integration significantly facilitates trade operations through the unification of logistical processes and the reduction of export barriers. As a result, exports of goods from the region amounted to CNY 4.5 trillion in 2023, of which CNY 1.2 trillion accounted for high-tech products. The improvement of logistical systems, including the modernization of ports and transport hubs, accelerates trade turnover. The development of innovative technologies is also a key factor, with Shenzhen and Guangzhou becoming centers of high-tech development. The region actively attracts foreign investment in R&D. Thus, in 2023, more than CNY 500 billion was allocated for scientific research and development (Table 4).

Table 4. Contribution of the region's cities to technological development (2023)

City	Key innovation sectors	R&D Investment Volume (RMB billion)
Shenzhen	IT technologies, robotics	220
Guangzhou	Biotechnology, medical equipment	150
Zhuhai	Energy, green technologies	80

Source: Yang et al. (2024) [9].

3. Social benefits are reflected in the region's improved quality of life. Integration projects contribute to infrastructure development and improved living standards. The urbanization rate has reached 85%. Infrastructure projects such as the Hong Kong-Zhuhai-Macau Bridge facilitate access to services and jobs. Human capital development: educational programs and cross-border cooperation contribute to the training of highly qualified personnel. Thus, in 2023, there were 20 joint university programs in the region, including between Hong Kong and Shenzhen; the number of students participating in educational exchanges exceeded 50,000 (Table 5).

Table 5. Key achievements in education (2023)

Direction	Number of projects	Number of participants
University programs	20	50 000
Retraining courses for workers	120	200 000
Cross-border exchange programs	15	30 000

Source: Yang et al. (2024) [9].

Strengthening social cohesion is manifested through the development of cultural exchanges and the integration of educational systems that strengthen social ties between cities. For example, holding annual cultural festivals and exhibitions, such as the Hong Kong Art Biennale.

Let us analyze the main barriers and challenges that hinder effective integration.

1. Economic barriers are manifested, first of all, in the gap in the level of economic development. Economic development between the cities of the region varies significantly. For example, the GDP per capita in Hong Kong and Macau is several times higher than in Guangdong (Table 6).

Table 6. Gap in the level of economic development (2023)

Indicator	Hong Kong	Macau	Guangdong	Regional average
GDP per capita (thousand yuan)	400	370	120	163
Poverty rate (%)	8	10	20	13

Source: Yang et al. (2024) [9].

Inconsistencies in economic policy manifest in the fact that each jurisdiction (Hong Kong, Macao, Guangdong) has its own legislative, tax, and customs regimes, which complicates trade and capital flow. For example, differences in corporate taxation between Hong Kong and Guangdong hinder the attraction of investors. Insufficient economic diversification is evident in the fact that the economies of some cities

in the region are overly dependent on specific industries. For example, Macao is dependent on the gaming industry, while Guangdong relies heavily on export manufacturing.

Social barriers primarily manifest in cultural differences and language barriers. Despite geographical proximity, differences exist between Guangdong, Hong Kong, and Macao in culture, language, and education systems. For example, the majority of Hong Kong's population speaks English and Cantonese, while Mandarin is prevalent in Guangdong. Labor shortages and uneven population distribution are evident in the fact that Hong Kong experiences a shortage of skilled personnel in the technology sector, while Guangdong has a surplus of low-skilled labor. Thus, according to 2023 data, Hong Kong has 1.2 specialists per job opening, while Guangdong has 3.5 (Table 7).

Table 7. Labor force distribution by region (2023)

Region	Skilled labor force (%)	Unskilled labor force (%)
Hong Kong	70	30
Macao	65	35
Guangdong	40	60

Source: Yang et al. (2024) [9].

Social inequality manifests in the fact that the income gap between the region's cities creates tension and hinders the process of social integration. For example, the income level of the bottom 20% of Guangdong's population is CNY 12,000 per year, which is significantly lower than the corresponding level in Hong Kong (CNY 45,000).

Environmental challenges primarily manifest in the deterioration of air and water quality. Industrialization in Guangdong and urbanization of the region lead to an increase in pollutant emissions. Thus, in 2023, the PM2.5 level in Guangzhou exceeded permissible limits by 40%. Waste management issues manifest in differences in waste management systems between Hong Kong and Guangdong, which hinders environmental cooperation. Thus, in 2023, only 25% of waste was recycled in Guangdong, compared to 65% in Hong Kong (Table 8).

Table 8. Environmental Indicators by Region (2023)

Indicator	Hong Kong	Macao	Guangdong	Regional average
PM2.5 level ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	20	25	50	38
Waste recycling percentage (%)	65	55	25	48

Source: Yang et al. (2024) [9].

4. Infrastructure barriers manifest in the uneven development of transport infrastructure. Hong Kong possesses a modern transport system, while some areas of Guangdong lack developed road and rail networks. For example, only 60% of cities in Guangdong are connected by high-speed rail lines. Congestion of ports and logistical hubs manifests in the increased volume of international trade, which creates a significant burden on the region's infrastructure.

Let us assess the impact of integration on various aspects of social and economic life. The integration of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area has a significant impact on key aspects of social and economic life, including employment, education, transport infrastructure, and cultural exchange. This process is accompanied by both positive effects and challenges requiring comprehensive analysis and an adaptive approach.

Impact on employment manifests through the creation of new jobs. The region's integration contributes to job creation in high-tech sectors such as artificial intelligence, green energy, and biotechnology. Thus, according to 2023 data, more than 50,000 new jobs were created as a result of the launch of joint innovation projects between Guangdong, Hong Kong, and Macao. A particular feature is that Hong Kong focuses on professional services and finance, while Guangdong sees growing demand for engineering and technical specialties. The reduction of unemployment in high-potential industries manifests in the fact that integration facilitates the redistribution of labor between regions, reducing unemployment rates (Table 9).

2. Impact on Education through the Creation of Joint Educational Programs. Integration promotes the development of academic mobility and the creation of joint educational initiatives. For example, Hong Kong universities actively collaborate with Guangdong universities, providing opportunities for student exchanges and joint research.

Table 9. Unemployment rate in the Greater Bay Area

Region	Unemployment rate before integration (%)	Unemployment rate after integration (%)
Hong Kong	8	5
Macau	4	3
Guangdong	6	4

Source: Feng et al. (2020) [4]; Hui et al. (2018) [5]; Yang et al. (2019) [8]; Zhang et al. (2022) [10].

Thus, in 2020-2022, approximately 12,000 students participated in academic mobility programs. An example of increasing the accessibility of professional education is the opening of new educational institutions in Guangdong for training specialists in high-tech fields (Table 10).

Table 10. Number of students participating in educational programs in the region

Region	Number of students	Main areas of study
Hong Kong	5000	Finance, IT
Macau	7000	Engineering, biotechnology
Guangdong	2000	Tourism, creative industries

Source: Feng et al. (2020) [4]; Zhang et al. (2022) [10].

3. Impact on transport infrastructure. The integration of the region has stimulated large-scale investment in transport infrastructure, including the construction of bridges, railway lines and ports. For example, the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge, opened in 2018, has significantly reduced travel time between the regions. As a result, travel time from Hong Kong to Zhuhai has been reduced from 3 hours to 30 minutes. Improved logistics and freight transportation due to the development of multimodal transport hubs, which has increased the capacity of ports and warehouses (Table 11).

Table 11. Capacity of transport hubs in the region

Type of transport	Annual cargo turnover (2010, million tons)	Annual cargo turnover (2020, million tons)
Sea ports	300	450
Railways	120	200

Source: Feng et al. (2020) [4]; Zhang et al. (2022) [10].

4. Influence on cultural interaction through integration, which has promoted cultural exchanges between regions, including joint festivals, exhibitions and educational projects. For example, the annual arts festival jointly organized by Guangdong, Hong Kong and Macao attracted more than 200,000 visitors in 2023. Maintaining regional identity is possible despite integration, each part of the region retains its own cultural identity, which contributes to the diversity and attractiveness of the region for tourists (Table 12).

Table 12. Major cultural events in the region

Event	Participants	Visitors
Guangdong-Hong Kong-Macao Arts Festival	3 countries	200,000
International Crafts Exhibition	12 regions of the world	50,000

Source: Feng et al. (2020) [4]; Hui et al. (2018) [5]; Yang et al. (2019) [8]; Zhang et al. (2022) [10].

The integration of the Greater Bay Area has a positive impact on employment, education, transport infrastructure, and cultural exchange. It contributes to the creation of new jobs, the improvement of transport logistics, and the strengthening of cultural ties. However, achieving maximum integration effectiveness requires addressing current challenges, including eliminating social inequality and harmonizing educational standards.

The integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area possess significant potential for accelerating social and economic development. However, ensuring their effectiveness requires taking into account unique regional characteristics, existing barriers, and long-term sustainable development goals. The following are key recommendations that can contribute to optimizing these processes.

1. Consideration of regional characteristics.

1.1. Differentiation of development approaches. The Greater Bay Area is characterized by significant economic and cultural differences between Guangdong, Hong Kong, and Macao. For effective integration, it is necessary to develop strategies that consider these differences. In Guangdong, the focus

should be on industrial manufacturing and innovative technologies. In Hong Kong, the focus should be on the development of the financial sector and international trade. In Macao, the focus should be on the tourism industry and creative industries.

1.2. Preservation of cultural identity. Integration should not lead to the loss of the cultural identity of each region. It is necessary to develop cultural exchange programs, including festivals, educational projects, and bilateral initiatives.

2. Strengthening coordination between regions.

2.1. Establishment of a unified coordination body. For effective management of integration processes, it is necessary to create a central coordination body that will be responsible for coordinating actions between the regions. This body could include representatives of governments, business, and the academic community.

2.2. Harmonization of legislative and regulatory frameworks. Differences in the legislative systems of Guangdong, Hong Kong, and Macao hinder interaction. It is recommended to develop unified legal standards in the areas of trade, labor relations, and the environment.

3. Investment in infrastructure.

3.1. Development of the transport network. Optimizing transport infrastructure, including expanding rail and sea routes, will improve connectivity between regions. Investments in the construction of logistics hubs and multimodal transport systems will reduce the delivery time of goods and services.

3.2. Environmentally sustainable projects. Special attention should be paid to the development of infrastructure projects that take into account environmental standards. This includes the use of renewable energy sources, green building technologies, and the creation of waste recycling systems.

4. Human capital development.

4.1. Educational programs and professional retraining. It is necessary to implement joint educational programs between the region's universities, as well as professional retraining programs to adapt personnel to the new economic conditions.

4.2. Creation of conditions for labor mobility. It is important to remove administrative and legal barriers that hinder the free movement of labor between Guangdong, Hong Kong, and Macao. This will balance supply and demand in the labor market.

5. Support for innovation and business.

5.1. Stimulation of innovation activity. It is recommended to develop innovation clusters, startup incubators, and research centers that will promote the introduction of advanced technologies and stimulate economic growth.

5.2. Support for small and medium-sized businesses. It is necessary to develop support measures for small and medium-sized businesses, including tax incentives, access to financing, and mentorship programs.

6. Promotion of sustainable development.

6.1. Integration of environmental standards. All aspects of integration should consider sustainable development goals. This includes reducing carbon emissions, preserving biodiversity, and the rational use of natural resources.

6.2. Monitoring and evaluation of environmental impact. It is recommended to implement systems for monitoring the environmental impact of integration processes. This will allow for the timely identification of risks and the development of corrective measures.

7. Strengthening international cooperation.

7.1. Attracting foreign investment. The development of integration requires attracting foreign investment, which can be directed towards infrastructure modernization, the introduction of innovative technologies, and support for social programs.

7.2. Participation in international initiatives. Active participation of the region in international projects aimed at achieving the UN Sustainable Development Goals is recommended.

Optimizing integration processes in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area requires a comprehensive approach that considers regional characteristics, current challenges, and long-term sustainable development goals. Implementing the proposed recommendations will enhance the effectiveness of integration, strengthen the region's economic and social stability, and ensure its sustainable development in the long term.

6. Conclusions

The aim of the study was to analyze the impact of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area's integration on the region's social and economic development, as well as to identify factors contributing to sustainable growth and barriers limiting the effectiveness of integration processes.

The study's findings confirmed that integration has a significant impact on key aspects of the region's life. Integration processes contributed to the growth of the region's total GDP, which reached CNY 13 trillion (USD 1.8 trillion) in 2023. The active development of high-tech sectors, such as IT and biotechnology, increased exports to CNY 4.5 trillion. Investments in scientific research and development amounted to more than CNY 500 billion. The creation of new jobs (over 50,000 in high-tech sectors) and the development of educational initiatives (20 university programs and the participation of 50,000 students) improved the population's quality of life and contributed to human capital development. Investments in transport infrastructure, including the construction of the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge and the modernization of ports, increased logistics efficiency and regional connectivity. Joint cultural events and educational exchanges strengthened social ties between the regions.


Nevertheless, the study identified a number of challenges, including economic inequality between the regions, differences in legal systems, environmental challenges, and a shortage of skilled labor. For effective regional integration, recommendations were proposed, including the harmonization of regulatory frameworks, the development of environmentally sustainable infrastructure, support for small and medium-sized businesses, and investments in human capital. The study's results emphasize the importance of a comprehensive approach to managing integration processes to achieve the region's long-term sustainable development goals.

References

1. Bie, J., De Jong, M., & Derudder, B. (2015). Greater Pearl River Delta: Historical Evolution towards a Global City-Region. *Journal of Urban Technology*, 22(2), 103–123. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.971575>
2. Chan, S. (2021). Inter-regional development in China: An assessment. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 5(1), 1270. <https://doi.org/10.24294/jipd.v5i1.1270>
3. Cheng, F., Van Oort, F., Geertman, S., & Hooimeijer, P. (2013). Science parks and the co-location of high-tech small- and medium-sized firms in China's Shenzhen. *Urban Studies*, 51(5), 1073–1089. <https://doi.org/10.1177/0042098013493020>
4. Feng, Z., Cai, H., & Zhou, W. (2020). Structural characteristics and spatial patterns of the technology transfer network in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. *Sustainability*, 12(6), 2204. <https://doi.org/10.3390/su12062204>
5. Hui, E. C., Li, X., Chen, T., & Lang, W. (2018). Deciphering the spatial structure of China's megacity region: A new bay area—The Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area in the making. *Cities*, 105, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.10.011>
6. Li, Z., Xu, J., & Yeh, A. G. O. (2014). State rescaling and the making of City-Regions in the Pearl River Delta, China. *Environment and Planning C Government and Policy*, 32(1), 129–143. <https://doi.org/10.1068/c11328>
7. Lu, H., De Jong, M., Song, Y., & Zhao, M. (2020). The multi-level governance of formulating regional brand identities: Evidence from three Mega City Regions in China. *Cities*, 100, 102668. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102668>
8. Yang, C., Li, Q., Zhao, T., Liu, H., Gao, W., Shi, T., Guan, M., & Wu, G. (2019). Detecting Spatiotemporal Features and Rationalities of Urban Expansions within the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area of China from 1987 to 2017 Using Time-Series Landsat Images and Socioeconomic Data. *Remote Sensing*, 11(19), 2215. <https://doi.org/10.3390/rs11192215>
9. Yang, M., He, J., Shi, L., Lv, Y., & Li, J. (2024). Integrating policy quantification analysis into ecological security pattern construction: A case study of Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. *Ecological Indicators*, 162, 112049. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112049>
10. Zhang, Y., Chen, Z., Tang, B., & Sun, H. (2022). Analysis of Spatio-Temporal characteristics of urban economic resilience and Influencing Factors in Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.922096>



Економічна інтеграція та співробітництво в умовах глобалізації

Мар'яна В. Федик  1*



¹ Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: mariana.fedyk@lnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

3 грудня 2024 р.

переглянута:

8 січня 2025 р.

прийнята:

10 січня 2025 р.

опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір

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

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.03)

Сучасні інтеграційні процеси відбуваються в умовах глибокої трансформації світової економіки, де глобалізація та регіоналізація взаємодоповнюють одна одну. Оскільки потенціал зниження тарифних бар'єрів вичерпано, актуальним стає усунення нетарифних обмежень та гармонізація внутрішніх економічних політик. Важливим аспектом є зміна форматів міжнародної економічної взаємодії, яка зумовлюється складнощами у реалізації правил вільної торгівлі та посиленням протекціоністських заходів. Метою дослідження є аналіз економічної інтеграції та співробітництва в умовах глобалізації, зокрема вивчення ключових викликів та перспектив розвитку інтеграційних процесів. Доведено, що сучасна міжнародна економічна інтеграція характеризується зростанням ролі нетарифних заходів, розширенням торговельних блоків та появою нових змішаних форматів співпраці. Вплив регіоналізації сприяє зростанню обсягів міжнародної торгівлі та економічній конвергенції, оскільки зниження нетарифних бар'єрів та формування відкритих торговельних блоків сприяють економічному зростанню та зменшенню ймовірності збройних конфліктів. Водночас міжнародна інтеграція стикається із загрозами, серед яких дезінтеграційні тенденції у великих економіках світу, що можуть призвести до масштабних торговельних конфліктів та послаблення функцій багатосторонніх регуляторних механізмів. Значення СОТ у забезпеченні торговельно-економічної лібералізації та вирішенні суперечок між країнами залишається ключовим для стабільності міжнародної торгівлі, попри існуючі виклики. Важливим аспектом є перспективи України у контексті інтеграції до європейського ринку, де необхідно реформувати судову систему, боротися з корупцією, зменшити адміністративний тиск на бізнес, удосконалити механізм відшкодування ПДВ та створити стимули для самозайнятості, щоб успішно адаптуватися до європейських стандартів. Сучасні інтеграційні процеси характеризуються появою нових змішаних форматів економічної взаємодії, які доповнюють традиційні моделі регіональної та глобальної інтеграції. Однак інтеграція стикається з викликами, зокрема фрагментацією глобального економічного простору, зростанням протекціонізму та нерівномірністю розвитку економік. Для України європейська інтеграція відкриває значні можливості, однак її ефективність залежить від внутрішніх реформ та адаптації до міжнародних стандартів. Подальший розвиток інтеграційних процесів вимагатиме балансу між відкритістю ринків та захистом національних економічних інтересів.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

європейська інтеграція, глобалізація, адміністративний тиск, багатосторонність, двосторонність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Economic integration and cooperation in the conditions of globalization

Mariana Fedyk  1*

¹ Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Analytical and International Economics, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: mariana.fedyk@lnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

3 December 2024

Revised:

8 January 2025

Accepted:

10 January 2025

Published online:

23 January 2025

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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.03)

Modern integration processes are taking place in the context of a profound transformation of the global economy, where globalization and regionalization complement each other. Since the potential for reducing tariff barriers has been exhausted, it is important to eliminate non-tariff restrictions and harmonize domestic economic policies. An important aspect is the change in the formats of international economic interaction, which is caused by difficulties in implementing free trade rules and increased protectionist measures. The purpose of the study is to analyze economic integration and cooperation in the context of globalization, in particular, to study the key challenges and prospects for the development of integration processes. It is proved that modern international economic integration is characterized by the growing role of non-tariff measures, the expansion of trade blocs and the emergence of new mixed formats of cooperation. The impact of regionalization contributes to the growth of international trade and economic convergence, as the reduction of non-tariff barriers and the formation of open trade blocs contribute to economic growth and reduce the likelihood of armed conflict. At the same time, international integration faces threats, including disintegration trends in the world's major economies, which could lead to large-scale trade conflicts and weaken the functions of multilateral regulatory mechanisms. The importance of the WTO in ensuring trade and economic liberalization and resolving disputes between countries remains key to the stability of international trade, despite the existing challenges. An important aspect is Ukraine's prospects in the context of integration into the European market, where it is necessary to reform the judicial system, fight corruption, reduce administrative pressure on business, improve the VAT refund mechanism and create incentives for self-employment in order to successfully adapt to European standards. Modern integration processes are characterized by the emergence of new mixed formats of economic interaction that complement traditional models of regional and global integration. However, integration faces challenges, including the fragmentation of the global economic space, growing protectionism, and uneven economic development. European integration offers significant opportunities for Ukraine, but its effectiveness depends on domestic reforms and adaptation to international standards. Further development of integration processes will require a balance between market openness and protection of national economic interests.



KEYWORDS

European integration, globalization, administrative pressure, multilateralism, bilateralism.

1. Вступ

Інтеграція здійснюється на основі двосторонніх та багатосторонніх угод між країнами/групами країн. Зменшення бар'єрів торговельно-економічної взаємодії між країнами-учасницями угод у процесі встановлення двостороннього та багатостороннього форматів торгівлі отримало назву «двосторонність» та «багатосторонність» відповідно. З точки зору географії, інтеграція має глобальний, суб-глобальний та міждержавний виміри. Інтеграційний процес у масштабах світового господарства окреслено глобалізацією; Однак цей процес між групами країн, тобто в межах суб-глобальної економіки, визначається регіоналізацією, а між двома країнами – двосторонньою інтеграцією.

Значне розширення торговельних відносин між країнами стало можливим завдяки інтеграційним процесам у глобальній та суб-глобальній економіках. Широка відкритість економічних систем і розвиток експортно-орієнтованої економічної моделі призвели до вражаючих результатів в різних країнах і їх регіонах в результаті усунення перешкод для міжнародної торгівлі. У міру зниження торговельних бар'єрів між країнами світова економіка стикається з новими викликами, пов'язаними з накладанням глобалізації та регіоналізації. У цих умовах важливо розрізнити процеси глобалізації та регіоналізації, щоб визначити загальну тенденцію інтеграції у світовій економіці, а також сформулювати сучасні виклики внаслідок торговельно-економічної конвергенції між країнами.

2. Огляд літературних джерел

Теоретична база дослідження ґрунтується на методологічних орієнтирах, сформульованих у монографічних дослідженнях останніх років, що розкривають особливості, тенденції та концептуальні засади окресленої проблематики: Bagwell and Staiger [1], Baldwin [2; 3; 4], Bekkers and Teh [5], Bhagwati [6; 7], Caliendo et al. [8], Cipollina and Salvatici [9], Ethier [10], Freund and Ornelas [11], Grossman [12], Grossman et al. [13], Horn et al. [14], Hummels et al. [15], Kreinin and Plummer [16], Krugman [17], Limao [18], Lipsey and Smith [19], Maggi [20], Martin et al. [21], Plummer [22], Wei and Frankel [23], Whalley [24] та ін. Також українські автори розглянули регіональні аспекти модернізації економіки, використовуючи для цього якісні дані з країн Європейського Союзу [25].

Термін «економічна інтеграція» використовується для опису взаємозалежності національних економік (їх груп), що беруть участь у міжнародній торгівлі. Одне з перших визначень «економічної інтеграції» – це низка різних кроків, спрямованих на придушення упереджень у взаємодії національних економік і виконання етапу в цьому процесі, коли дискримінація в різних сферах нівелюється.

3. Постановка завдання

У дослідженні використано такі загальнонаукові методи: порівняльний, корелятивний, аналітичний, історичний та ін.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використовується поєднання загальнонаукових методів та спеціалізованих аналітичних інструментів для вивчення процесів економічної інтеграції та співробітництва в умовах глобалізації. Порівняльний аналіз використовується для вивчення різних моделей інтеграції та оцінки їхньої ефективності у зниженні торговельних бар'єрів, сприянні економічній конвергенції та регіональному розвитку. Порівнюючи торговельні угоди, економічну політику та інституційні структури в різних регіонах, дослідження визначає ключові закономірності та виклики, пов'язані з глобалізацією та регіоналізацією. У дослідженні також використано історичний метод для простеження еволюції торговельних угод та механізмів економічної інтеграції від Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ) до створення Світової організації торгівлі (СОТ) та сучасних регіональних торговельних блоків. Ця історична перспектива допомагає контекстуалізувати сучасні виклики лібералізації торгівлі, протекціонізму та зростаючого впливу нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі. Аналітико-синтетичний підхід

використовується для вивчення складної взаємодії між глобалізацією та регіоналізацією. У дослідженні синтезовано дані з торговельних угод, звітів СОТ та аналізів економічної політики, щоб визначити, як країни балансують між глобальною економічною співпрацею та регіональною економічною інтеграцією. Цей метод полегшує розуміння компромісів, пов'язаних з різними моделями інтеграції, та їхніх наслідків для національних економік. Загалом, дослідження поєднує якісні та кількісні підходи, щоб забезпечити комплексний аналіз економічної інтеграції та її викликів. Використання різноманітних методологій забезпечує багатовимірне розуміння впливу глобалізації на торговельні відносини та формування економічної політики.

5. Результати та обговорення

Інтеграція поділяється на «негативні» («поверхневі») та «позитивні» («глибокі») категорії залежно від ступеня усунення тих чи інших бар'єрів між країнами чи групами країн. Негативна інтеграція передбачає ліквідацію торговельних бар'єрів з урахуванням принципу недискримінації. Позитивна інтеграція, крім усунення бар'єрів, проявляється у створенні нових інститутів та їх інструментів або зміні існуючих.

Вважається, що першим багатостороннім торговельним форматом у світі стала Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ), укладена в 1948 році 23 країнами, а кількість країн-членів цієї організації до 1994 року зростає до 1287, ставши «глобальною» торговельною угодою. До основних принципів ГАТТ можна віднести наступні: недискримінацію (в рамках «режиму найбільшого сприяння», тобто надання кожною зі сторін іншій стороні не менш вигідних умов, які вона надавала будь-якій третій стороні – державі-члену ГАТТ; в рамках «національного режиму» – забезпечення рівних умов торгівлі вітчизняними та імпортованими товарами на внутрішньому ринку); Прозорість (публічність торговельної політики); взаємність (взаємне зниження торговельних бар'єрів); гнучкість (пошук шляхів компенсації знедоленим сторонам); прийняття рішень на основі консенсусу. У той же час визнається, що ГАТТ спеціалізувалася на просуванні переважно «поверхневих» інтеграцій.

Створення Світової організації торгівлі (ВТО) в 1995 р на базі ГАТТ дозволило залучити переважну більшість країн в процес лібералізації торгівлі, а також розширити принципи торговельних взаємодій для багатьох видів послуг, гармонізувати правила інтелектуальної власності, удосконалити процедури вирішення спорів. Вступ більшості країн до СОТ дає змогу визначити цю організацію як глобальний інтеграційний формат.

Процес прояву двосторонності та багатосторонності в межах конкретної суб-глобальної економіки визначається як «регіоналізм». Крім того, процеси регіоналізації, такі як двосторонність та регіоналізм (також відомі як регіоналізація), мають довшу історію, ніж багатосторонність. Суб-глобальні інтеграційні асоціації з різними країнами-членами почали з'являтися у світі разом із створенням ГАТТ та прийняттям нових країн-членів. Слід зазначити, що відповідно до положень ГАТТ створення двосторонніх і багатосторонніх преференційних угод взагалі заборонялося, оскільки ці угоди розглядалися як порушення режиму найбільшого сприяння; Однак їх висновок був дозволений у разі вільної торгівлі між країнами.

З точки зору послідовності зниження бар'єрів виділяють дві моделі інтеграції: «лінійну» і «нелінійну».

«Лінійна» інтеграція передбачає поетапне просування вгору по «інтеграційній драбині» з точки зору дій сторін щодо зменшення або усунення бар'єрів на шляху зовнішньоекономічного співробітництва. Виділяють п'ять етапів інтеграційного процесу в рамках етапів інтеграції між країнами/групами країн. Торговельні угоди часткового обсягу (PSTA), зони вільної торгівлі (ЗВТ) та митні союзи (МС) є початковими етапами двосторонньої/багатосторонньої економічної інтеграції. Згідно з PSTA, зниження різних обмежень стосується лише окремих груп товарів. Угода про вільну торгівлю передбачає суттєву лібералізацію торгівлі між країнами-учасниками в умовах зниження тарифних заходів та нетарифних обмежень, а також право визначати торговельний режим по відношенню до третіх країн. У разі створення МС країни вводять єдиний митний тариф і єдину систему регулювання нетарифних заходів щодо третіх країн. Створення спільного ринку, що забезпечує відносно необмежений рух трудових і капітальних ресурсів, є високорозвиненим форматом інтеграції. Формування єдиного ринку товарів, послуг, капіталу і робочої сили є лише одним з аспектів кінцевого рівня інтеграції, відомого як «економічний

союз», який також вимагає координації економічної політики, уніфікації інституційних норм і виникнення наднаціональних організацій.

«Ранній регіоналізм» або «регіоналізм першої хвилі» базувався на концепції «традиційного» регіоналізму, припускаючи поступове розширення інтеграції за рахунок сфер, де взаємодія здійснюється в преференційному порядку, при цьому головну роль відіграють політичні мотиви, а високий ступінь інституціоналізації пов'язаний з послідовною передачею функцій економічного регулювання в рамках кожного наступного етапу «інтеграційної драбини». З точки зору стратегії взаємодії з третіми країнами період «раннього регіоналізму» характеризувався створенням бар'єрів, заснованих на розгляді суб-глобального інтеграційного об'єднання у вигляді митного союзу як закритого торгового блоку, держави-члени якого знижують торгово-економічні бар'єри тільки між собою, створюючи при цьому / підтримуючи бар'єри з іншими країнами. Відповідно, закритий торговий блок проводив політику імпортозаміщення по відношенню до третіх країн, охоплюючи в основному ринки промислових товарів.

До кінця 1980-х років більшість дослідників дотримувалися думки, що існує універсальна модель формування суб-глобальних інтеграційних асоціацій за «ступенями інтеграції». Власне, кілька груп країн Латинської Америки та Африки доклали зусиль для створення глибоко інтегрованого спільного ринку, який виступає єдиним цілим у світовій економіці. Однак лише група європейських держав (Європейський Союз) змогла перейти до більш розвинених форматів у рамках концепції «лінійної інтеграції», спочатку створивши спільний ринок, а згодом і економічний союз.

Наступний етап регіоналізації («сучасний регіоналізм» або «регіоналізм другої хвилі») став неминучим наслідком таких практик багатосторонності в рамках механізмів ГАТТ24, що сприяло зниженню загального рівня тарифного навантаження на взаємні торговельні потоки в більшості країн світу; неможливість встановлення в рамках моделі «лінійна інтеграція» наступних форм інтеграції, в тому числі зумовлена різними рівнями економічного розвитку, інституціональними та структурними особливостями економік. Крім Європейського Союзу, інші країни та об'єднання країн за моделлю «лінійної інтеграції» не змогли подолати початкові етапи «інтеграційної драбини». Як наслідок, неминуче функціональна складова укладаних ПСТА, ЗВТ та МС, що укладаються, почала розширюватися на інші сфери економічної взаємодії, включаючи, зокрема, лібералізацію торгівлі послугами. Через війну торговельні угоди почали укладати за принципами «нелінійної інтеграції», або ж вони ставали змішаними та включали елементи спільного ринку. Крім того, з позицій гармонізації сфер розширення співробітництва, що розглядаються в контексті багатосторонніх угод СОТ, зобов'язання сторін можуть бути трансформовані наступним чином: в рамках регулярних положень СОТ; в рамках спеціальних, але нерегулярних положень СОТ («СОТ+»); поза рамками СОТ («supra WTO»).

Як показав аналіз укладених торговельних угод, ЗВТ та ЗВТ+ функціонально охоплюють аспекти, пов'язані з послугами та факторами виробництва (працею, капіталом, технологією) в рамках «сучасного регіоналізму», а також питання, пов'язані зі зниженням тарифних та нетарифних бар'єрів виключно для ринку товарів. Торговельні угоди охоплюють інституційні аспекти функціонування національних економік.

Розподіл загальної кількості укладених торговельних угод залежить від «широти» охоплення ринку і «глибини» бар'єрів в рамках «сучасного регіоналізму».

В умовах «сучасного регіоналізму» головною рушійною силою інтеграції стали економічні мотиви. Це пов'язано зі значним збільшенням масштабів внутрішньофірмової торгівлі транснаціональних корпорацій, що вимагало зниження бар'єрів для залучення прямих іноземних інвестицій. В результаті виробничий процес став сильно фрагментованим, і в різних країнах виконуються різні етапи виготовлення кінцевого продукту. На відміну від «раннього регіоналізму», який передбачав взаємні поступки доступу до ринку, «сучасний регіоналізм» зробив критично важливим для країн, що розвиваються, і транзитних країн забезпечення притоку капіталу і технологій з розвинених країн в обмін на економічні реформи.

Поступово стало практикуватися створення відкритих торговельних блоків, що передбачають нівелювання бар'єрів між країнами-членами і зниження обмежень у взаємодії з третіми країнами, спираючись на механізми СОТ32 в плані недискримінації, застосування режиму найбільшого сприяння і прив'язки ставок мит. Відсутність прогресу в Дохійському раунді СОТ у 2001 році, який передбачає скорочення торговельних заходів та неторговельних

обмежень між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, з метою полегшення доступу до ринків одна одної, ще більше мотивував країни до укладення двосторонніх та багатосторонніх торговельних угод.

Поки триває процес підготовки до переговорів щодо вступу України до Європейського Союзу, нашій державі належить провести велику підготовчу роботу, в тому числі в частині адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, які, до речі, також постійно змінюються.

Зона вільної торгівлі Україна-ЄС, безперечно, є одним із найважливіших наріжних каменів входження України до єдиного європейського ринку.

У квітні 2022 року Європейська комісія зробила безпрецедентний крок для підтримки України в умовах повномасштабного російського вторгнення. Тоді на рік скасували всі мита на українські товари та підписали угоду про автомобільні перевезення, що допомогло зберегти торгівлю між Україною та Європейським Союзом.

Більше того, до великої війни Росії проти нашої держави частка ЄС у міжнародній торгівлі України становила 41 відсоток, минулого року цей показник зріс до 55,5 відсотка. І йдеться не лише про український експорт до ЄС, а й про імпорт життєво необхідних товарів, адже майже 90 відсотків палива та 70 відсотків ліків наша країна отримує з Європи.

Зазначимо, що тривалість продовження цього режиму наразі невідома. З огляду на наміри України стати членом єдиного європейського ринку, найкращим варіантом є продовження безмитної торгівлі без зволікань або продовження її хоча б на середньострокову перспективу. Це дасть можливість європейському бізнесу планувати свій розвиток в Україні на багато років та сприятиме збільшенню іноземних інвестицій, а вітчизняні підприємці також матимуть можливості для реалізації довгострокових стратегій.

Технічні торговельні бар'єри для промислових товарів є одним із головних викликів ефективному функціонуванню зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Уряд вже кілька років висловлює намір підписати з об'єднаною Європою так званий «промисловий безвіз», також відомий як Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА).

Уряд, вочевидь, планує переконати партнерів у надійності національної системи верифікації, що допоможе поставити крапку в цій епопеї вже найближчим часом.

Механізм роботи над угодою АСАА є моделлю для інших сфер, де Україна має намір інтегруватися у внутрішній ринок ЄС. А глибина оцінки відповідності законодавству повністю відповідає вимогам переговорів про вступ до ЄС. Важливою складовою об'єднання має стати скасування плати за роумінг між Україною та ЄС, яка наразі діє тимчасово.

Наразі Єврокомісія, регулятори та оператори мають меморандум про лібералізацію використання українських мобільних номерів на території ЄС, який продовжено на пів року. Однак цей документ планують зробити постійним. Ба більше, напередодні саміту Єврокомісія та Кабінет Міністрів на спільному засіданні погодили текст рішення про роумінг.

Раніше питання роумінгу не було включено до Угоди про асоціацію; і цей напрям стане пілотним для повної правової інтеграції України у внутрішньоєвропейське регулювання послуг у 2023 році.

Нове переговорне рішення торгового комітету перетворить тимчасове рішення на постійний юридичний механізм. І цей правовий механізм – це 100-відсоткове включення України у внутрішнє регулювання ЄС, з усіма відповідними правами та обов'язками.

На практиці об'єднання ринків також відбуватиметься за рахунок відновлення економіки та інфраструктури України. Ключові гравці у запуску цього процесу мають стати міжнародні фінансові інституції; Разом з тим, чільна роль відводиться приватному капіталу, для якого майбутнє членство України в ЄС стане додатковим стимулом для інвестування у вітчизняну економіку.

Наразі першочерговим питанням для приватного бізнесу є забезпечення військових ризиків діяльності в Україні. Ми пропонуємо, щоб ЄС та його держави-члени заохочували національні інституції забезпечувати воєнні ризики для збільшення постачання своїх послуг для інвестицій в Україну.

Інтеграція з європейськими ринками праці має стати ключовою складовою з'єднання українського та європейського ринків. А повномасштабна війна лише прискорила цей процес.

Багато українців, які покинули батьківщину, змогли знайти легальну роботу в країнах-членах ЄС завдяки механізмам тимчасового захисту. Крім того, активність українців у пошуках

роботи допомагає країнам зі структурним дефіцитом робочої сили, таким як Німеччина, Чехія та Польща, долати виклики для своїх економік.

Український союз промисловців і підприємців аналізує перспективи та терміни інтеграції національної економіки з європейською та вказує на те, що потрібно зробити багато роботи для підтримки національної промисловості, виробників та експортерів, щоб потім було що інтегрувати.

Наразі найбільш тривожною є ситуація у гірничо-металургійному секторі, де очікується падіння виробництва та експорту на 70 відсотків у 2022 році. Якщо в рамках офіційної підтримки цього року нічого не зміниться, падіння прискориться до 85%; Україна повністю перейде на внутрішнє споживання, а також втратить доступ до міжнародних ринків.

Крім того, рік війни та безмитний режим продемонстрували, що морські порти ЄС мають відносно невелику доступну пропускну здатність і, на думку учасників ринку, не мають потенціалу обробляти весь експорт України. Саме тому великим викликом буде вдосконалення логістичних маршрутів, щоб Європа могла задовольнити потреби українських контрагентів.

Український союз промисловців і підприємців також звертає увагу влади та Національного банку на необхідність зміни принципів національної банківської системи, яка наразі майже не надає кредитів бізнесу та виробникам.

Крім того, важливо буде провести капітальний ремонт судової системи, боротися з корупцією, заохочувати самозайнятість за допомогою податкових пільг та кредитів, впроваджувати прозору систему відшкодування ПДВ та зменшити адміністративне навантаження. До речі, українському бізнесу потрібно буде докласти чимало зусиль для підготовки, щоб у майбутньому впевнено почуватися на ринку ЄС.

Прямі переговори щодо вступу нашої держави до Європейського Союзу можуть бути розпочаті вже цього року. І те, як вітчизняна економіка буде представлена в об'єднаній Європі, значною мірою залежатиме від уряду та його дій щодо підтримки тих чи інших галузей під час війни, що триває. Українському бізнесу теж не варто чекати, а варто вже зараз почати активно готуватися до роботи на єдиному європейському ринку.

6. Висновки

Таким чином, можна резюмувати, що в сучасних умовах інтеграційні процеси здійснюються в рамках «нелінійної» моделі, а процеси глобалізації та регіоналізації істотно доповнюють один одного. Оскільки межа зниження тарифних бар'єрів у торгівлі досягнута, очевидним шляхом розширення економічних взаємодій є зниження нетарифних бар'єрів та подальша гармонізація внутрішньої економічної політики, що почало породжувати змішані інтеграційні формати. Процес регіоналізації почав створювати умови для збільшення обсягів торгівлі у світі в рамках зниження нетарифних бар'єрів, тим самим доповнюючи функції СОТ, зокрема, за рахунок створення відкритих торговельних блоків, значно збільшуючи витрати на збройні конфлікти між країнами. Крім того, торговельні угоди, які впроваджуються, стали розглядатися як основа для створення великих торговельних форматів у світовій економіці.

Незважаючи на очевидні досягнення, сучасний етап глобальної економічної інтеграції стикається з такими перешкодами, як: значне ускладнення інтеграційного процесу через трансформацію правил вільної торгівлі та дискримінацію; безсистемна фрагментація глобального економічного простору в умовах створення торговельних мегаформатів, і навіть виключення окремих країн з процесів гармонізації торговельних відносин; прояв дезінтеграції в контексті створення бар'єрів у низці ключових світових економік внаслідок розширення торговельного протекціонізму, що може призвести до масштабних торговельних конфліктів та звуження функцій системи багатостороннього регулювання торговельних взаємодій.

Ці виклики можуть мати значний вплив на інтеграційні напрями в глобальному та суб-глобальному вимірах. Неоднорідність економік дійсно є одним з факторів, що істотно коригують інтеграційні процеси в світі. Разом з тим, механізми СОТ мають вирішальне значення для підтримання досягнутого рівня торговельно-економічної лібералізації та вирішення торговельних спорів.

References

1. Bagwell, K., & Staiger, R. W. (2016). The Design of Trade Agreements. *Handbook of Commercial Policy*, 1A, 435–529. <https://doi.org/10.1016/bs.hescop.2016.04.005>
2. Baldwin, R. (2012). WTO 2.0: Global governance of supply-chain trade. CEPR Policy Insight 64. December.
3. Baldwin, R. (2016). The World Trade Organization and the Future of Multilateralism. *Journal of Economic Perspectives*, 30(1), 95–116. <https://doi.org/10.1257/jep.30.1.95>
4. Baldwin, R. E. (2011). Multilateralising Regionalism: Spaghetti Bowls as Building Blocks on the Path to Global Free Trade. *International Handbook on the Economics of Integration*, I, 31–89. <https://doi.org/10.4337/9781849805995.00012>
5. Bekkers, E., & Teh, R. (2019). Potential economic effects of a global trade conflict: Projecting the medium-run effects with the WTO global trade model. *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2019-04, World Trade Organization, Geneva.
6. Bhagwati, J. (1993). Regionalism and Multilateralism: An Overview. In *New Dimensions in Regional Integration / Ed. by J. De Melo and A. Panagariya*. (pp. 22–51). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628511.004>
7. Bhagwati, J. (2008). *Termites in the Trading System: How Preferential Agreements Undermine Free Trade*. New York: Oxford University Press. 139 p. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195331653.001.0001>
8. Caliendo, L., Feenstra, R. C., Romalis, J., & Taylor, A. M. (2015). Tariff Reductions, Entry, and Welfare: Theory and Evidence for the Last Two Decades. *NBER Working Paper 21768*. December. <https://doi.org/10.3386/w21768>
9. Cipollina, M., & Salvatici, L. (2010). Reciprocal Trade Agreements in Gravity Models: A Meta-Analysis. *Review of International Economics*, 18(1), 63–80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2009.00877.x>
10. Ethier, W. J. (2011). Contemporary Regionalism. *International Handbook on the Economics of Integration*, I, 124. <https://doi.org/10.4337/9781849805995.00014>
11. Freund, C., & Ornelas, E. (2010). Regional Trade Agreements. *Annual Review of Economics*, 2, 139–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.102308.124455>
12. Grossman, G. M. (2016). The Purpose of Trade Agreements. *Handbook of Commercial Policy*, 1A, 380. <https://doi.org/10.3386/w22070>
13. Grossman, G. M., McCalman, P., & Staiger, R. W. (2019). The «New» Economics of Trade Agreements: From Trade Liberalization to Regulatory Convergence? *NBER Working Paper 26132*, August. <https://doi.org/10.3386/w26132>
14. Horn, H., Mavroidis, P. C., & Sapir, A. (2010). Beyond the WTO? An anatomy of EU and US preferential trade agreements. *World Economy*, 33(11), 1565–1588. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01273.x>
15. Hummels, D., Ishii, J., & Yi, K. M. (2001). The nature and growth of vertical specialization in world trade. *Journal of International Economics*, 54(1), 75–96. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(00\)00093-3](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(00)00093-3)
16. Kreinin, M. E., & Plummer, M. G. (2008). Effects of Regional Integration on FDI: An Empirical Approach. *Journal of Asian Economics*, 19(5-6), 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2008.09.005>
17. Krugman, P. (1991). The move toward free trade zones. *Economic Review*, November/ December, 5–25.
18. Limao, N. (2016). Preferential Trade Agreements. *Handbook of Commercial Policy*, 1B, 279–367. <https://doi.org/10.1016/bs.hescop.2016.04.013>
19. Lipsey, R. G., & Smith, M. G. (2011). Multilateral versus Regional Trading Arrangements: Substitutes or Complements? *International Handbook on the Economics of Integration*, I, 98. <https://doi.org/10.4337/9781849805995.00013>
20. Maggi, G. (2014). International Trade Agreements. *Handbook of International Economics*, 4, 352. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-54314-1.00006-9>
21. Martin, P., Mayer, T., & Thoenig, M. (2012). The Geography of Conflicts and Regional Trade Agreements. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 4(4), 1–35. <https://doi.org/10.1257/mac.4.4.1>
22. Plummer, M. G. (2007). Best practices in regional trading arrangements: an application to Asia. *The World Economy*, 30(12), 1771–1796. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.01061.x>
23. Wei, S., & Frankel, J. A. (1997). Open versus Closed Trade Blocs. In *Regionalism versus Multilateral Trade Arrangements*. (pp. 119–140). University of Chicago Press.
24. Whalley, J. (1996). Why Do Countries Seek Regional Trade Agreements? *NBER Working Paper 5552*. <https://doi.org/10.3386/w5552>
25. Ladonko, L., Mozhaikina, N., Buryk, Z., Ostrovskiy, I., & Saienko, V. (2022). Regional aspects of the economy modernization: the qualitative evidence from EU countries. *International Journal for Quality Research*, 16(3), 851–862. <https://doi.org/10.24874/IJQR16.03-13>



Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі

Тетяна А. Федотова^{1*}

¹ Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Україна). Доцент кафедри економіки та туризму, к. е. н.

* Автор-кореспондент, e-mail: fedotova@donnuet.edu.ua



СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

5 грудня 2024 р.

переглянута:

10 січня 2025 р.

прийнята:

12 січня 2025 р.

опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

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

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04)

У статті досліджено актуальне питання стрімкого вимушеного зростання обсягів дистанційної праці у світі під впливом поширення коронавірусу та на тлі військової агресії російського режиму із наступними величезними міграційними потоками, що зачепили багато країн світу. Основними проблемами визнано неготовність суб'єктів господарювання до швидкої організації робочих місць на дому та відсутність такого досвіду, неможливість оперативного перенаштування працівників як в просторовому, так і в психологічному сенсі, а також відсутність нормативно-правового забезпечення на державному рівні і локальної документації щодо організації соціально-трудових відносин. Метою є визначення основних проблем і факторів, які впливають на ефективність організації дистанційної роботи в сучасних умовах, та перспектив розвитку даної тенденції у світі. У дослідженні використано такі методи як порівняльний аналіз (як за країнами та регіонами, так і в динаміці років), статистичний огляд, опитувальний метод, прогностичний, аналітико-оцінний підхід щодо ефективності організації соціально-трудових відносин за дистанційною формою. Порівняльний аналіз досвіду різних країн та компаній, що досягли успіху в даному процесі, дозволив виявити ефективні підходи до організації дистанційної роботи. Їхня практика та досвід можуть бути частково інтегровані в Україні, в якій дана форма організації праці набула додаткового поширення через військові дії. Результати дослідження показали, що з часом багатьом країнами та компаніям вдалося налагодити ефективно віддалену роботу, отримати певний позитивний досвід. Важливим є вплив війни, так як війна стала передумовою зростання обсягів дистанційної роботи, суттєвих змін структури ринку праці та дефіциту кадрів. У статті розроблено прогностичну концептуальну спрямованість подальшого розвитку даної тенденції у світі і в Україні. У висновках встановлено, що удосконалення механізмів організації дистанційної роботи та її нормативного врегулювання є важливим вектором розвитку соціально-трудових відносин у всьому світі. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу цифровізації, штучного інтелекту та доступу до технологій, а також інтеграцію міжнародного досвіду щодо підвищення ефективності організації даного процесу в Україні.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

дистанційна робота, робота на дому, віддалена робота, віртуальна праця, гібридне робоче місце, рівень продуктивності, фізична ізоляція.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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



Factors of formation and vectors of development of the organization of remote work in the world



Tetyana Fedotova^{1*}

¹ *Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics and Tourism, PhD in Economics.*

* *Corresponding Author*, e-mail: fedotova@donnuet.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

5 December 2024

Revised:

10 January 2025

Accepted:

12 January 2025

Published online:

23 January 2025

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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04)

The article examines the urgent issue of the rapid forced growth of the volume of remote work in the world under the influence of the spread of coronavirus and against the background of the military aggression of the Russian regime with the subsequent huge migration flows that affected many countries of the world. The main problems are recognized as the unpreparedness of business entities to quickly organize workplaces at home and the lack of such experience, the impossibility of prompt redeployment of employees both in the spatial and psychological sense, as well as the lack of regulatory and legal support at the state level and local documentation on the organization of social and labor relations. The goal is to identify the main problems and factors that affect the effectiveness of the organization of remote work in modern conditions, and the prospects for the development of this trend in the world. The study used such methods as comparative analysis (both by countries and regions, and in the dynamics of years), statistical review, survey method, predictive, analytical and evaluative approach to the effectiveness of organizing social and labor relations in a remote form. Comparative analysis of the experience of different countries and companies that have achieved success in this process allowed to identify effective approaches to organizing remote work. Their practice and experience can be partially integrated in Ukraine, in which this form of labor organization has gained additional distribution due to military actions. The results of the study showed that over time, many countries and companies managed to establish effective remote work, gain some positive experience. The impact of the war is important, since the war became a prerequisite for the growth of remote work, significant changes in the structure of the labor market and personnel shortage. The article develops a predictive conceptual direction for the further development of this trend in the world and in Ukraine. The conclusions establish that improving the mechanisms for organizing remote work and its regulatory regulation is an important vector for the development of social and labor relations around the world. Future research should be aimed at studying the impact of digitalization, artificial intelligence and access to technology, as well as integrating international experience in increasing the efficiency of organizing this process in Ukraine.



KEYWORDS

remote work, work at home, virtual work, hybrid workplace, productivity level, physical isolation.

1. Вступ

Стрімкий перехід на дистанційну роботу почався за вимушеними причинами, коли світом став ширитися коронавірус. Звісно багато компаній та державні органи, а також і самі працівники не були готові до такого стрімкого переходу від офісної роботи на дистанційну. В багатьох людей не було для цього вдома обладнаних належним чином робочих місць, не було вирішено питання про місцезнаходження дітей в робочий час; тим паче, що почали зачинятися заклади освіти. В компаніях не було розроблено документації щодо регламентації роботи вдома, щодо налагодження комунікацій під час дистанційної роботи. Не було створено мережі працівників та відповідного програмного забезпечення, постало питання про необхідність забезпечення певним обладнанням для професійної діяльності. Все це потребувало часу та багатьох змін у внутрішньому розпорядку, викликало багато запитань та проблем і відбувалося вже в основному через методи спроб та помилок. Звісно така ситуація надала негативний вплив, як на результати діяльності підприємств і продуктивність праці, так і на морально-психологічний стан працівників і керівництва. Тому з цього періоду постала актуальність тематики дослідження процесів дистанційної праці та її ефективної організації в різних умовах та сферах діяльності для всіх країн світу. Дана актуальність не втрачена і на сьогодні, адже світ постійно стикається з новими проявами та хвилями інфекційної хвороби. Також значний вплив на дану тенденцію надало повномасштабне вторгнення в Україну з боку російського режиму, що призвело до вимушеного переведення багатьох суб'єктів господарювання та працівників на дистанційну роботу через небезпечну ситуацію в країні та через міграцію значної частини трудових ресурсів.

2. Огляд літературних джерел

З початком пандемії з 2020 року відносно тематики дослідження з'явилося багато публікацій та досліджень. Адже дане питання до цього не було настільки актуальним і майже не досліджувалося. І тому вимушений перехід з офісної на дистанційну форму роботи викликав необхідність термінового вивчення проблематики та розробки дієвих механізмів запровадження роботи в новому форматі.

Закордонні вчені приділили даному питанню багато уваги, досліджуючи його в різних ракурсах [1-6]. Також з'явилося багато експертних оцінок, аналітичних оглядів та результатів опитування від різних агенцій та компаній.

Дане питання досліджувалося і вітчизняними вченими, такими як В. Хачатрян, В. Стратійчук [7]; Т. Збрицька та А. Дашян [8], Данілкова, А., Шелест, Є., & Глушко, Т. [9].

Увага в роботах науковців акцентується майже на всіх аспектах організації дистанційної роботи - від нормативно-правових до організаційних і до економічних на мікро- і макрорівні. За період коронавірусної пандемії з'явилося дуже багато праць з даного питання.

Проте дана проблематика потребує подальших досліджень у зв'язку із постійними змінами на ринку праці, із новими викликами щодо коронавірусної інфекції, у зв'язку з тенденціями переходу на віртуальну зайнятість, що вже склалися на світовому ринку праці і продовжують його трансформувати далі. Щодо національного ринку праці, то даний напрямок досліджень набуває актуальності ще і через військові дії на території країн, через які у багатьох сферах економіки вимушено використовується дистанційний формат роботи.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є наукове обґрунтування та визначення факторів формування тенденцій в організації дистанційної роботи в світовому просторі. Основна увага приділяється новітнім тенденціям у форматі праці, що виникли на тлі поширення пандемії, та векторам їх розвитку в умовах сьогодні, виявленню ключових проблем, а також визначенню основних трендів подальшого розвитку віртуальної праці.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, експертних оцінок та звітів аналітичних агентств, які аналізують основні аспекти організації дистанційної роботи. Основною метою було визначення основних проблем і факторів, які впливають на ефективність організації дистанційної роботи в сучасних умовах, та перспектив розвитку даної тенденції у світі.

Збір статистичних даних здійснювався за результатами опитувань, що проводилися як закордонними, так і вітчизняними аналітичними агенціями, з використанням оприлюднених даних діяльності великих компаній, та інших відкритих даних. З початком пандемії з 2020 року відносно тематики дослідження з'явилося багато опитувань, звітів та досліджень.

Одним із важливих методів дослідження був порівняльний аналіз, що використовувався для вивчення міжнародного досвіду, порівняння даних оприлюднених великими компаніями, та їх зіставлення у динаміці років. Було проаналізовано результати опитувань у таких відомих компаніях, як Google, Microsoft, Facebook.

Для дослідження було застосовано комбінацію кількісних і якісних методів. Описова статистика дозволила вивчити загальні тенденції у розвитку праці у дистанційному форматі у різних країнах. Проведений аналіз дав можливість виділити прогностичні тенденції розвитку дистанційної роботи та узагальнити рекомендації для вдосконалення системи її організації.

5. Результати та обговорення

Через різкий перехід на дистанційну роботу і зазначені через це проблеми компанії стикнулися з тривожною тенденцією погіршення продуктивності під час припинення роботи через коронавірус. Зокрема про таку проблему заявила компанія Google щодо інженерів, особливо новоприйнятих, яка у березні 2020 року відправила додому більшу частину своїх понад 200 тисяч працівників. Такі висновки були зроблені на підставі результатів внутрішнього опитування, згідно якого в другому кварталі лише 31 % опитаних інженерів компанії вважали, що вони були високопродуктивними, що на 8% нижче рекордного рівня в першому кварталі.

У другому кварталі 2020 року компанія за підсумками внутрішнього опитування отримала такі результати:

- лише 31 % інженерів відчували себе дуже продуктивними поза офісом (це на 8,8 % менше, ніж у першому кварталі);
- ці показники є релевантними і для інших відділів компанії;
- тільки 53 % розробників залишаються задоволеними тим, як вони справляються з робочим навантаженням вдома;
- ті, хто скаржився на спад працездатності, справді проводили менше часу, працюючи з кодом – на 30 %;
- при цьому вони здійснили на 45 % менше змін у репозиторіях компанії;
- співробітники Google, які відзначили, що їхня продуктивність залишилася майже такою самою, надіслали на 20 % менше змін [10].

Голова інженерної продуктивності Майкл Бахман зазначив, що результати «все ще актуальні для всіх команд у компанії», а не лише для інженерів. З часом ситуація почала налагоджуватися – показники продуктивності відновилися і вийшли на рівень, вищий ніж до коронавірусу. Вересневе опитування показало, що рівень продуктивності серед інженерів був вищим, ніж за той самий період минулого року [11].

Керівник відділу продуктивності Google Бахман повідомив, що лише 53 % інженерів задоволені своєю здатністю керувати своїми робочими навантаженнями; проблема була «особливо вираженою» серед працівників із коротким стажем, настрої інженерів Google щодо продуктивності «на найнижчому рівні». На його думку падіння стало результатом часу, витраченого на період перевірки ефективності, який перевищує середній, і він додав, що цей показник, швидше за все, відновиться, що з часом і трапилося (за результатами наступних опитувань).

Найбільш гостро проблема під час пандемії проявилася відносно нових співробітників Google (т. зв. «Nooglers»). Інженери з меншим стажем роботи продемонстрували більший спад у продуктивності у другому кварталі 2020 р., ніж їхні більш досвідчені колеги.

В цьому ж опитуванні з'ясувалося, що мало місце зниження порівняно з попереднім кварталом таких ключових факторів, які впливають на продуктивність, як-от чітка комунікація між членами команди. Щодо труднощів роботи вдома, то до них зараховували несправні підключення до Інтернету та прогалини в документованих інструкціях (особливо для нових інженерів). Другий фактор слід визначити ключовим однозначно, адже в умовах дистанційної роботи наявність чітких, повних і зрозумілих інструкцій щодо важливих робочих процесів, придбає більшої актуальності, тому що більш складно звернутися до когось, хто зможе просто показати, як і що робити.

Google завдяки своїй здатності збирати та синтезувати величезні обсяги даних, часто опитує співробітників і зводить дані про їхні робочі звички в таблиці. Проте співробітники компанії також провели власні опитування, щоб оцінити свої здібності виконувати свою роботу (травень 2020 р.) - опитування показало, що менше половини з них відчували себе настільки ж продуктивними або більш продуктивними, ніж коли вони прийшли в офіс.

Інші великі компанії також повідомили, що у нових працівників більше проблем із роботою під час пандемії:

- генеральний директор JP Morgan Chase Джеймі Даймон: спостерігається загальне зниження продуктивності, має місце «відчуження» серед молодших співробітників;
- керівник консалтингової компанії Humu Ліз Фослін: не всі працівники налаштовані на успішну роботу вдома;
- адмінперсонал Facebook стурбований тим, що команди працюватимуть менш продуктивно з віддаленим босом;

В той же час деякі вказують на ознаки того, що співробітники Facebook працюють так само добре або краще у віддалених ситуаціях. Понад 50% опитаних працівників Facebook сказали, що вони були більш продуктивними, працюючи вдома. Через що генеральний директор Facebook Марк Цукерберг у травні 2020 року оголосив про плани більш ліберальної політики роботи вдома після спаду ізоляції через пандемію.

За інформацією від речниці Google Хатчисон опитування співробітників щодо їх стану в умовах дистанційної роботи продовжуються, щоб якнайкраще підтримувати їх у цей час. В підсумку Google прийняв рішення про застосування гібридного підходу в часи більш безпечного повернення в офіс, який передбачає більшу гнучкість щодо умов праці вдома співробітників.

Компанія Microsoft після кількох місяців вимушеної роботи вдома під час пандемії оприлюднила свої майбутні плани роботи, передбачаючи роботу з дому до 50 % часу як стандартну, а також надати можливість працівникам подати запит на постійну віддалену роботу, переїхати або навіть скоротити години, працюючи на умовах неповного робочого дня. Хоча в даній компанії існує думка, що віддалена робота заважає творчості, на віддаленні співробітники втрачають відчуття причетності до спільної мети, а також що без командної роботи інноваційні ідеї, які так потрібні для успіху будь-якої компанії, виникають рідше, а їхня реалізація відходить на другий план.

Компанія Microsoft розробила внутрішній план з «гібридного робочого місця»: працівники лишаються свого офісного робочого місця, але можуть за бажанням прийти в офіс і скористатися загальним простором; працювати вдома вони можуть повністю або частково з дозволу менеджера; компанія покриває витрати на домашній офіс; але приходити в офіс повинні працівники дата-центрів, hardware-лабораторій і ті, хто проходить очне навчання.

В той же час слід зазначити, що тенденція поширення віддаленої роботи отримала розвиток ще до початку коронавірусу. Uber, Mastercard, Facebook, Google, Spotify, Microsoft та Hitachi давно перевели своїх працівників на віддалену роботу. Завдяки певним напрацюванням роботи у такому форматі, особливо в часи, коли в світі почався різкий перехід через коронавірус, в цих компаніях виявилось багато плюсів. Згідно дослідження Global Workplace Analytics, з 2005 року кількість співробітників, які повністю або частково працюють із дому, зросла на 159 % [12].

Опитування щодо відношення до дистанційної роботи проводиться також і незалежними експертами і аналітичними агенціями. Значне збільшення інтересу до даного питання виникло з початком пандемії. Одним із змістовних досліджень слід зазначити опитування, що проводиться Tata Consultancy Services (TCS).

TCS опитала близько 300 керівників вищої ланки в різних секторах в Азії, Європі та Північній Америці, дві третини з яких були представниками компаній із прибутком понад 5 мільярдів доларів. Основною метою дослідження було оцінити, як корпоративний світ реагує на

пандемію та всі її наслідки. Опитування показали, що багато бізнесів дуже швидко перейшли на віртуальні робочі моделі – у середньому 64% працівників кожної компанії працюють дистанційно, і багато хто планує залишатися на такому форматі роботи.

Як свідчать наочні дані опитування (рис. 1), у середньостатистичній компанії майже 64% усіх працівників працюють вдома, хоча в регіонах і галузях є певні відмінності. У трудомістких секторах, таких як виробництво, виробництво упакованих товарів, нижчі показники – приблизно від 40% до 50%, як і в ключових передових секторах, таких як охорона здоров'я. З іншого боку, у таких секторах, як технології, уряд, страхування та фінансові послуги, близько 70-75 % працівників працюють вдома.

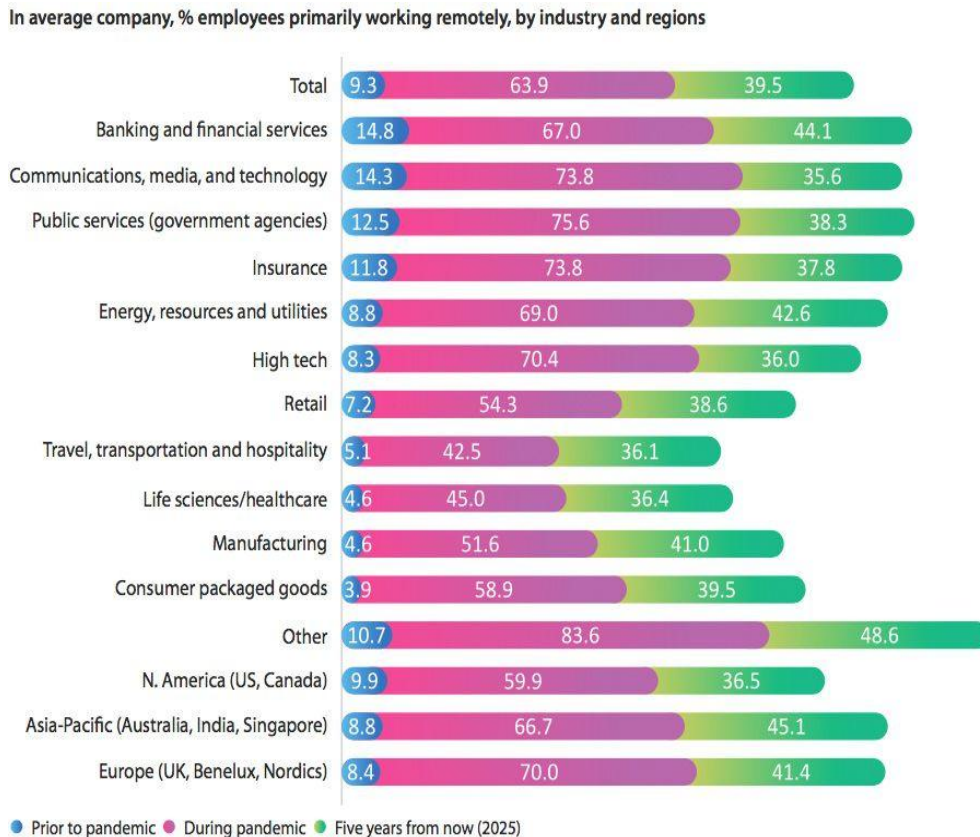


Рис. 1. Структура дистанційної зайнятості за галузями економіки і регіонами

Джерело: наведено автором на основі даних опитувань Tata Consultancy Servis [13].

Регіони, які запровадили суворі карантинні заходи та обмеження на подорожі – країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону та країни Європи – мають набагато вищий коефіцієнт, ніж Північна Америка, де заходи були послаблені. У будь-якому випадку, середній показник для цих ключових ринків зрівнявся з тим, що понад дві третини світової робочої сили працюють віддалено.

За прогнозами компанії TCS до 2025 року 40 % співробітників у всьому світі працюватимуть з дому. Даний прогноз робився на підставі опитування, проведеного в 2020 році. В той рік ще жодний експерт або аналітична компанія не мали уяви, що ситуація з коронавірусом і його похідними буде триматися до 2025 року і все ще залишиться невирішеною. Майже 40 % робочої сили очікували працювати вдома і через п'ять років незалежно від галузі чи географії.

Слід зазначити, що ключовим фактором тут є рівень цифрової інфраструктури бізнесу. Так в межах дослідження TCS компанії поділено на три категорії залежно від їхньої цифрової спроможності (рис. 2), послідовники, які мають слабкі цифрові можливості, і, які знаходяться між ними.

Як свідчать дані опитування 100 % лідерів, які мають потужні цифрові можливості, вдалося підтримувати продуктивність, безпеку та співпрацю за допомогою віртуальних робочих домовленостей. Проте в групі «велика середина компаній» ця цифра не досягає 70 %, тоді як майже половині групи послідовників послідовники, які мають слабкі цифрові можливості, вдалося те саме.

% of companies where remote workers operate productively, securely and collaboratively from home

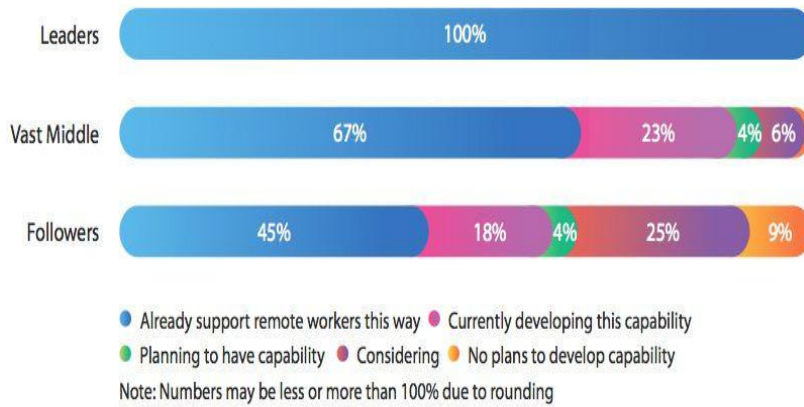


Рис. 2. Рівні цифрової інфраструктури бізнесу в межах дослідження TCS
 Джерело: наведено автором на основі даних опитувань Tata Consultancy Servis [13].

Раптове вимушене переведення працівників на віртуальну працю привело до суттєвих змін робочої сили майбутнього і структури суспільних витрат. Зокрема значних скорочень зазнали постійні витрати компаній (на утримання офісних приміщень та виробничої інфраструктури, транспортні, організація перерв та харчування), а також витрати часу, енергії та коштів на подорожі до роботи і обсяги викидів. Цілком виправдано, що такі тенденції викликали значне збільшення інвестицій у технології віртуальної роботи (рис. 3).

How organizations are changing their investments in 13 technologies due to the pandemic

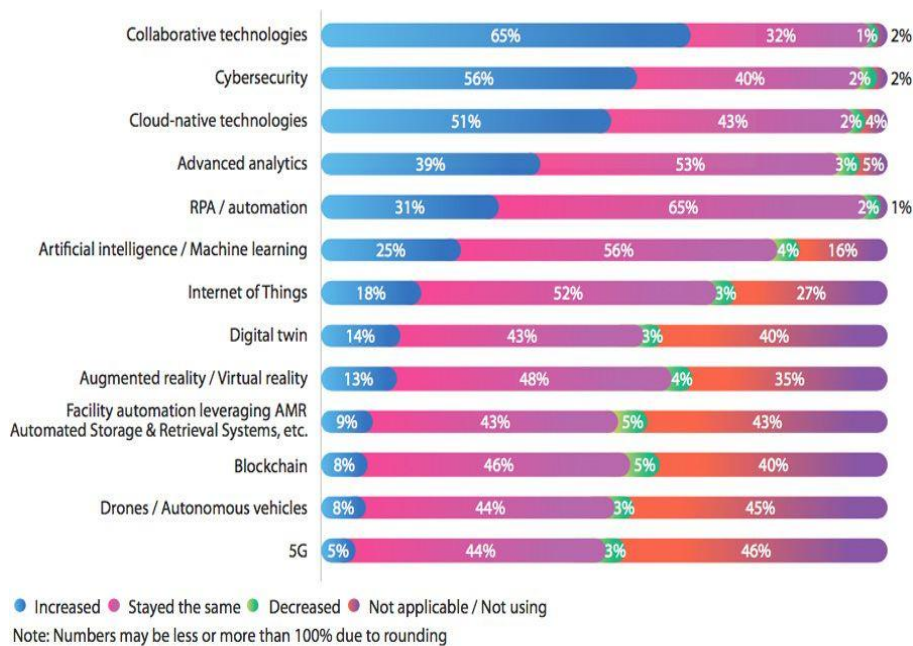


Рис. 3. Зміни інвестиційних спрямованостей в умовах поширення віртуальної роботи

Джерело: наведено автором на основі даних опитувань Tata Consultancy Servis [13].

На першому плані й у центрі - технології спільної роботи, які залучили більше інвестицій від 65 % компаній з початку пандемії (Zoom, Skype, Teams та інші платформи та інструменти зв'язку, спільного чату, електронної пошти чи обміну інформацією). Інші технології «Індустрії 4.0», що сприяють ширшій цифровій трансформації - хмарні технології, передова аналітика та автоматизація - також спостерігали сплеск інвестицій з 30% до 50% організацій цього року.

Пандемія Covid-19 підвищила цінність і оцінку цифрових робочих середовищ, і робота вдома стала конкурентоспроможною пропозицією вакансій у змаганні за наймання найкращих талантів у галузі.

В той же час стрімке зростання ролі цифрового імперативу актуалізувало проблематику кібербезпеки в умовах швидкого розширення ІТ-інфраструктуру бізнесу, яке породжує безліч нових

вразливостей. Загостренню проблеми сприяло і те, що домашні мережі та Wi-Fi менш безпечні, а люди більш сприйнятливі до фішингу та інших кібератак. Тому на напрямок покращення кібербезпеки припало збільшення інвестицій від більш ніж половини всіх компаній.

Щодо вітчизняних реалій, то працівники за результатами опитування компанії Work.ua віддають перевагу віддаленій праці [14]. Як свідчить опитування більше третини працювала в офісі і під час жорсткого карантину, третина продовжила працювати у дистанційному форматі, а чверть відразу повернулася в офіс після пом'якшення карантину, 8 % опитаних працюють у змішаному форматі (рис. 4).

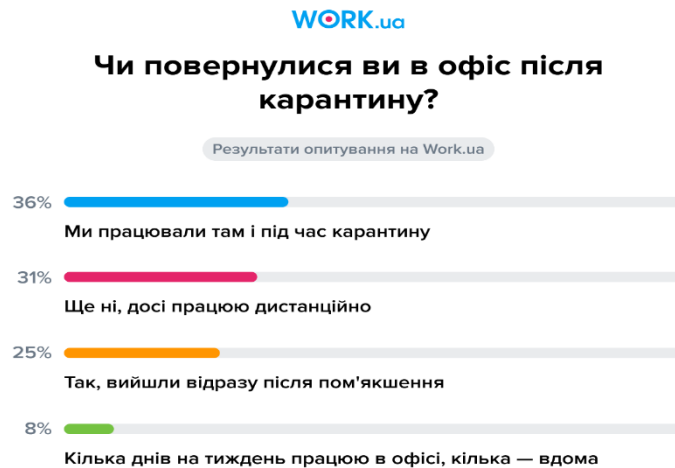


Рис. 4. Зміна формату роботи після пом'якшення карантинних заходів

Джерело: наведено автором на основі даних опитувань Work.ua [14]. Опитування проводилося в липні 2020. У ньому взяли участь 5563 осіб.

Більшість віддає перевагу продовженню надомної роботи, називаючи в якості основних причин ризик зараження (кожен сьомий), незручність користування та оплати громадського транспорту (кожен п'ятий), втрату продуктивності при зміні умов праці, бо дома зручніше (кожен п'ятий), а зворотне відношення мало місце у 15 % опитаних (рис. 5).

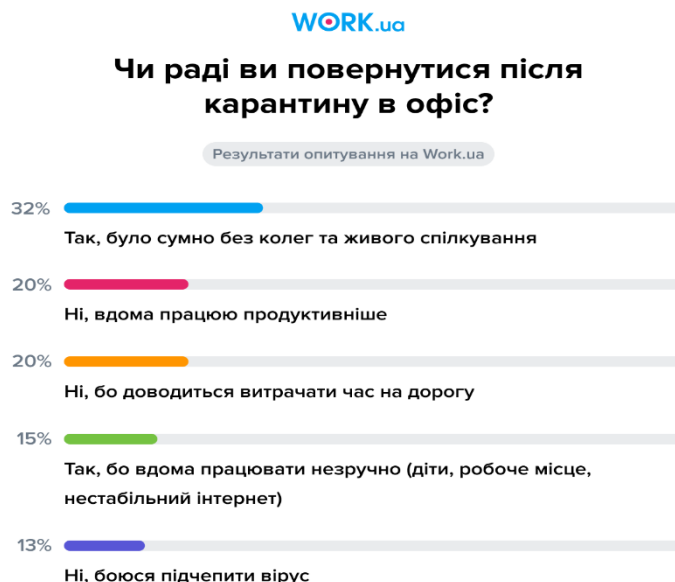


Рис. 5. Відношення до повернення на роботу в офіс

Джерело: наведено автором на основі даних опитувань Work.ua [14]. Опитування проводилось у червні 2020 року. У ньому взяли участь 3070 осіб.

Половина опитаних легко змогла повернутися до роботи в офісі. Третина сумувала без живого спілкування та трудового колективу.

6. Висновки

Встановлено, що віддалена робота міцно закріпилася на сучасному ринку праці, зазнала суттєвих трансформацій, значно врегульована як в нормативному, так і в організаційному аспектах у порівнянні з початковим періодом пандемії і містить нові можливості в цій сфері. Послаблення карантину привело до виникнення гібридної моделі зайнятості, переходу в еру цифрової роботи, змін в очікуваннях і вимогах співробітників та роботодавців.

Проведене дослідження дозволило визначити трендові тенденції віддаленої праці:

1. Подальше поширення гібридної моделі роботи, яка дозволяє компаніям економити кошти на утримання офісу та господарські витрати, а співробітникам час і кошти на дорогу та отримувати більше автономії. В Україні розвитку цього тренду також сприяє вимушена міграція значної частини фахівців.

2. Збільшення використання цифрових технологій в робочому процесі, в першу чергу в сфері спільного зв'язку та комунікацій, а також в системах обліку робочого часу і контролю за співробітниками.

3. Зростання попиту на фахівців із цифрової безпеки, відповідне програмне забезпечення та послуги.

4. Трансформація підходів до управління та контролю персоналу, поширення HRM-систем.

5. Інноваційність в збереженні корпоративної культури (посилення взаємодії між співробітниками, наприклад, через віртуальні заходи та тренінги, впровадження технологічних рішень для комунікації між членами команди). Адже головна проблема - низька залученість дистанційних співробітників до корпоративного життя, відчуття ізоляції та відчуження.

6. Запровадження систем підтримки продуктивності праці та емоційного стану. Дослідження показало, що продуктивність в умовах віддаленої роботи не змінюється або зростає. Проте працівники часто не помічають, як приходять до вигорання та депресії через зростання навантаження та ізоляцію. Компанії розробляють привабливі EVP для співробітників та активно розвивають Well-being і систему психологічної підтримки.

7. Створення віртуальних офісів, які дають змогу запроваджувати системи обліку робочого дня, спільного планування, заповнення звітності, мати спільний доступ до корпоративного хмарного середовища.

8. Автоматизація і цифровізація бізнес-процесів дозволяє позбутися рутинної і ручної праці, замінити персонал на машинне виконання певних бізнес-процесів, усунути завдяки технологіям помилки через людський фактор, вдосконалити клієнтський сервіс.

9. Використання штучного інтелекту. На корпоративних порталах штучний інтелект допомагає співробітникам за кілька секунд знайти потрібну інформацію, а цифрові помічники збирають статистику та складають звіти для керівників, чат-боти вже використовуються у всіх сферах діяльності, відповідне програмне забезпечення вирішує багато питань в організації віддаленої роботи.

References

1. Errichiello, L., & Pianese, T. (2021). The role of organizational support in effective remote work implementation in the post-COVID era. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (pp. 221–242). <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013>
2. Bal, Y., & Bulgur, N. E. (2023). Remote work: A paradigm shift in the modern workplace and its impact on the workforce. In *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post-Pandemic Multigenerational Workforce* (pp. 374–391). <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-9172-0.ch019>
3. Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: Exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*, 15. 1340094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>
4. Ozimek, A., & Stanton, C. (2022, March 11). Remote work has opened the door to a new approach to hiring. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/remote-work-has-opened-the-door-to-a-new-approach-to-hiring>
5. Pianese, T., Errichiello, L., & Vieira da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>

6. Rivas, A. (2024, May 23). Navigating the new normal: Exciting remote work solutions for future success. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-new-normal-exciting-remote-work-solutions-future-rivas-hz1hc>
7. Khachatryan, V., & Stratiichuk, V. (2022). Osoblyvosti vprovadzhennia dystantsiinoi roboty v diialnist suchasnykh pidpriemstv [Features of implementing remote work in the activities of modern enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1), 43–46. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-7) (in Ukrainian).
8. Zbrytska, T., & Dashyan, A. (2021). Osoblyvosti dystantsiinoho menedzhmentu personalu v umovakh pandemii COVID-19 [Features of remote personnel management in the COVID-19 pandemic]. *Young Scientist*, 12(100), 79–83. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17> (in Ukrainian).
9. Danilkova, A., Shelest, Ye., & Hlushko, T. (2021). Dystantsiina robota: osoblyvosti orhanizatsii ta oformlennia v suchasnykh umovakh karantynnykh obmezhen [Remote work: Features of organization and design in modern conditions of quarantine restrictions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-17> (in Ukrainian).
10. Chym rozplachuiutsia Google ta Microsoft za viddalenku [How much do Google and Microsoft pay for remote work?] (2020, October 22). *Work.ua*. <https://www.work.ua/en/news/ukraine/1648> (in Ukrainian).
11. Bastone, N., & Efrati, A. (2020, October 12). Google’s internal data show engineers found it harder to code from home. *The Information*. <https://www.theinformation.com/articles/googles-internal-data-show-engineers-found-it-harder-to-code-from-home>
12. Global Workplace Analytics. (n.d.). Latest work-at-home/telecommuting/remote work statistics. Retrieved from https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics?roistat_visit=549424
13. Research: 40% of employees will work from home by 2025. (2020, November 20). *Consultancy.eu*. <https://www.consultancy.eu/news/5273/research-40-of-employees-will-work-from-home-by-2025>
14. Bilshist ukraintyv ne radi povnenniu v ofis [Most Ukrainians don’t want to return to the office]. (2020, July 2). *Work.ua*. <https://www.work.ua/en/news/ukraine/1539> (in Ukrainian).



Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям



Зоряна В. Гбур ^{1*} • Наталія В. Білошкурська ²

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д. держ. упр., професор.

² Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна). Доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: ernest-natan@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

6 грудня 2024 р.

переглянута:

11 січня 2025 р.

прийнята:

14 січня 2025 р.

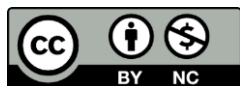
опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

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

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05)



Стаття присвячена ролі трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям, що є актуальним у контексті швидких змін у бізнес-середовищі. Інноваційне лідерство стає критично важливим для адаптації організацій до динамічних умов, стимулювання творчості та формування нових стратегій розвитку. Метою дослідження є визначення основ інноваційного лідерства, аналіз ключових завдань, які виконує інноваційний лідер, а також розробка стратегій розвитку відповідних лідерських якостей. У дослідженні акцентується увага на розумінні сутності інноваційного лідерства та його практичного значення для стимулювання організаційної інноваційної діяльності. Методологія дослідження базується на загальнонаукових методах, таких як аналіз, синтез, дескриптивний та порівняльний підходи. Було проаналізовано наукову літературу, використано кейс-метод для вивчення успішних прикладів інноваційного лідерства, що дозволило виявити ефективні стратегії впровадження інноваційних змін в організаціях. Результати дослідження показують, що інноваційне лідерство є ключовим фактором для створення умов, які сприяють творчості, відкритому обміну ідеями та залученню команди до прийняття рішень. Визначено, що основними завданнями інноваційного лідера є підтримка творчого потенціалу, стимулювання інноваційної культури, розвиток організаційної культури та мінімізація ризиків інноваційних проєктів. Зроблено акцент на важливості крос-функціональної взаємодії та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Розвиток якостей інноваційного лідера можливий через системний підхід до самовдосконалення, постійне здобуття знань у сфері технологій та підтримку культури відкритості й взаємної довіри. Інноваційні лідери повинні ініціювати зміни, створювати довгострокові стратегії та забезпечувати сталість інноваційної діяльності, адаптуючи організації до сучасних викликів і забезпечуючи їх конкурентоспроможність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інноваційне лідерство, організаційна інновація, творчість, лідерські якості, стратегія.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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



The role of transformational leadership in fostering organizational innovation



Zoriana Hbur ^{1*} • Nataliia Biloshkurska ²

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Science in Public Administration, Professor.

² Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: ernest-natan@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

6 December 2024

Revised:

11 January 2025

Accepted:

14 January 2025

Published online:

23 January 2025

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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05)



The article examines the role of transformational leadership in promoting organizational innovation, which is particularly relevant in the context of rapid changes in the business environment. Innovative leadership is becoming critically important for enabling organizations to adapt to dynamic conditions, stimulate creativity, and develop new strategies for growth. The aim of the study is to identify the fundamentals of innovative leadership, analyze the key tasks performed by innovative leaders, and develop strategies for cultivating the necessary leadership qualities. Methodology of the study: the research is based on general scientific methods, including analysis, synthesis, descriptive, and comparative approaches. Academic literature was reviewed, and the case method was used to study successful examples of innovative leadership, allowing for the identification of effective strategies for implementing innovative changes in organizations. The findings of the study demonstrate that innovative leadership is a critical factor in creating conditions that foster creativity, open exchange of ideas, and team involvement in decision-making processes. It has been determined that the primary tasks of an innovative leader include supporting creative potential, promoting an innovation-driven culture, enhancing organizational culture, and minimizing risks associated with innovation projects. The study highlights the importance of cross-functional collaboration and the efficient use of resources to achieve strategic goals. The development of innovative leadership qualities can be achieved through a systematic approach to self-improvement, continuous learning in the field of technology, and the cultivation of a culture of openness and mutual trust. Innovative leaders must initiate change, create long-term strategies, and ensure the sustainability of innovation activities, enabling organizations to adapt to modern challenges and maintain their competitiveness.

KEYWORDS

innovative leadership, organizational innovation, creativity, leadership qualities, strategy.

1. Вступ

У сучасному світі інновації виступають як основні рушії економіки, задаючи темп розвитку галузей, стимулюючи зростання продуктивності та сприяючи створенню нових ринків і послуг. Визначальною роллю в цьому процесі відіграють технологічні прориви та інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг і адаптуватися до швидко змінних умов ринку. Таким чином, інновації не тільки підтримують економічний розвиток на макрорівні, але й визначають стратегічну перспективу розвитку кожної окремої організації.

Створення інновацій вимагає не лише наявності технічних можливостей та ресурсів, але й особливого роду лідерства. Інноваційні лідери – це ключові фігури, які здатні вести за собою команду, надихати на творчість та зміни, втілювати в життя амбітні ідеї та водночас управляти ризиками. Ці особи володіють унікальною здатністю бачити за горизонт поточних подій і передбачати майбутні тенденції, що робить їх незамінними у процесі генерації і реалізації інноваційних проектів.

Тим не менше, такі лідери часто не з'являються самі по собі; їх необхідно розвивати і «виращувати» всередині організацій. Процес формування інноваційного лідерства вимагає від компаній впровадження цілеспрямованих програм розвитку, створення умов для навчання та експериментування, а також стимулювання культури відкритості та взаємопідтримки. Розвиток таких лідерів є стратегічним завданням, яке допомагає організаціям не тільки виживати, але й процвітати у складних інноваційних ландшафтах.

2. Огляд літературних джерел

Питання ролі трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Зарубіжні дослідники, такі як D. Gliddon і W. Rothwell [1], розглядають лідерство як ключовий фактор у впровадженні інновацій, акцентуючи увагу на концепції інноваційного лідерства. У своїй праці вони демонструють, як лідери можуть сприяти створенню середовища, яке підтримує творчість і зміну. E. Schein [2] детально аналізує вплив організаційної культури на формування лідерських якостей, що є невід'ємним для розвитку інновацій. Його робота підкреслює важливість адаптації культури до потреб організації для успішного впровадження змін. F. AlAhmagi досліджує концепцію інноваційного лідерства, яке поєднує різні стилі управління для стимулювання креативності та інновацій в організаціях. У праці [3] розглядаються теорії інноваційного лідерства, зокрема Path-Goal та Leader-Member Exchange, а також аналізуються стратегії та кращі практики ефективних лідерів, які сприяють розвитку інноваційного середовища.

Серед вітчизняних досліджень важливий внесок зробили К. Горячева, О. Колісник, Ю. Тітомир та О. Бурдюг [4], які у своїй публікації визначають компетенції інноваційного лідера для наукових установ, що функціонують у складних умовах. А. Клочко [5] досліджує лідерство як інноваційний стиль управління, підкреслюючи його значення для освітніх організацій. В. Стародубець [6] звертає увагу на роль саморозвитку керівника у становленні його як лідера інновацій в умовах системних змін, акцентуючи на необхідності розвитку soft skills. Особливе значення для дослідження мають праці О. Титаренко [7], яка аналізує теоретичні основи концепції інноваційного лідерства, та Л. Хомич [8], яка вивчає роль лідера у мінімізації ризиків інноваційного розвитку підприємств. Їхні роботи сприяють розумінню того, як трансформаційне лідерство може зменшувати бар'єри, що стримують інноваційні процеси. О. Юзькова та А. Халецька [9] аналізують тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні, наголошуючи на його значущості для ефективності управлінських рішень. Г. Яценко [10] вивчає шляхи стимулювання лідерства та інновацій в умовах кризових ситуацій, таких як війна, надаючи практичні рекомендації для їх підтримки. Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, що враховує міждисциплінарний підхід. Тому, із використанням різних методів наукового пізнання, інформація була проаналізована, систематизована та подана у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета цієї статті полягає у визначенні основ інноваційного лідерства, аналізі завдань, які виконує інноваційний лідер, та розробці стратегій розвитку відповідних лідерських якостей.

Для досягнення мети статті слід виконати наступні завдання: описати суть інноваційного лідерства, визначити ключові завдання, які виконує інноваційний лідер, розглянути методи та стратегії розвитку якостей інноваційного лідера.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження базується на загальнонаукових підходах, включаючи аналіз літератури та синтез отриманих даних для виявлення ключових аспектів інноваційного лідерства. Використовуються дескриптивний та порівняльний методи для оцінки різних лідерських стилів та їхньої ефективності у стимулюванні інноваційної діяльності. Крім того, застосовується кейс-метод для аналізу прикладів успішного інноваційного лідерства в організаціях. Це дозволяє виявити практичні аспекти впровадження інноваційних стратегій та формування відповідних лідерських якостей.

5. Результати та обговорення

З огляду на глобальні трансформації, значно зростає актуальність інноваційного лідерства, зокрема ролі інноваційних лідерів у забезпеченні ефективного стратегічного управління. Ключовою фігурою у цій сфері є інноваційний лідер, під яким можна розуміти не лише окрему особу, але й групу, організацію, спільноту [9]. Для України потреба у лідерах з лідерськими та інноваційними якостями нині є надзвичайно актуальною. Після значних втрат, спричинених війною, постає необхідність у відновленні економіки, яка ще раніше зазнала удару від наслідків пандемії. У цьому контексті важливо зрозуміти, як ефективно стимулювати та підтримувати розвиток лідерства, а також сприяти збільшенню кількості інноваторів у країні [10].

Новий підхід до розуміння лідерського стилю управління полягає в твердженні, що ідеального лідера не існує і не може існувати. Натомість ефективне лідерство досягається завдяки злагодженій роботі команди, яка об'єднує носіїв взаємодоповнювальних управлінських стилів: виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора [5].

Основне завдання інноваційних лідерів не обов'язково полягає у створенні нових ідей. Натомість, їхня роль полягає у розумінні цінності інноваційних рішень, генерованих командою, підтримці творчості та створенні середовища, яке сприяє розвитку інноваційної культури. Також важливою складовою діяльності інноваційних лідерів є розвиток організаційної інноваційної культури [2]. Застосування інноваційних технологій та стратегій дозволяє організаціям досягати значних результатів, зберігаючи баланс між використанням технологій і досягненням стратегічних цілей [6].

Сучасні інформаційні технології в управлінні персоналом спрямовані на вирішення важливих завдань, таких як:

- автоматизація збору та аналізу даних;
- створення віртуальних офісів для віддаленої взаємодії;
- використання програмного забезпечення для віддаленого доступу і вирішення типових управлінських завдань, таких як онлайн-співбесіди, заповнення електронних анкет, дистанційне навчання;
- організація баз даних для контролю кадрової статистики;
- проведення відеоконференцій і вебінарів;
- ефективна комунікація через інтерактивні додатки внутрішніх мереж [6].

Лідерська компетентність у цьому підході полягає в усвідомленні власного стилю управління, вмінні взаємодіяти з представниками інших стилів під час прийняття рішень, їх реалізації, формування команд, управління персоналом та впровадження змін [5]. До компетенцій лідера, який здатний створювати ефективні інновації відноситься низка навиків, які систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1. Компетенції лідера з інновацій

Цілі	Кластери компетентностей інноваційного лідерства	Опис компетенцій
Стратег-аналітик	1. Розробка візії	Розробляє і передає переконливе бачення, спрямоване на досягнення стратегічних цілей
	2. Лідерство думок	Висловлює оригінальні та альтернативні ідеї, сприяє новаторському мисленню
	3. Формування колективного мислення	Здатен об'єднувати команду навколо спільної ідеї та бачення
	4. Полегшення процесу прийняття рішень	Забезпечує ефективний процес прийняття рішень з великим впливом
	5. Лідерство власним прикладом	Веде команду, демонструючи свої принципи та зразкову поведінку
	6. Лідерські здібності	Демонструє видатні лідерські навички у складних умовах
«Створювач» потенціалу	7. Управління інноваційним ланцюгом створення вартості	Оцінює та управляє ланцюгом створення інноваційної цінності
	8. Стимулювання інноваційного середовища	Формує середовище, яке сприяє інноваціям та генерації нових ідей
	9. Сприяння вдосконаленню і навчанню	Активно розвиває процеси навчання, удосконалення та розвитку співробітників
	10. Управління знаннями	Забезпечує ефективний обіг знань у організації
	11. Розвиток високопродуктивних команд	Формує, підтримує та розвиває команди для досягнення найкращих результатів
Майстер комунікацій	12. Розуміння контексту	Глибоко аналізує середовище та його вплив на процеси
	13. Підприємницьке мислення	Застосовує інноваційний та підприємницький підхід до прийняття рішень
	14. Ясна та переконлива комунікація	Ефективно передає інформацію, впливає на аудиторію своєю комунікацією
	15. Інфлюенсинг у зовнішньому середовищі	Має визнання та вплив на зовнішні зацікавлені сторони
Успішний «досягувач»	16. Мотивація групи	Мотивує членів групи досягати вищих показників продуктивності
	17. Формування продуктивної культури	Створює культуру, орієнтовану на досягнення високих результатів
	18. Управління індивідуальними та груповими показниками	Забезпечує результативне управління індивідуальними та командними цілями
	19. Досягнення результатів	Спрямований на досягнення поставлених цілей, демонструючи високий рівень ефективності

Джерело: систематизовано авторами на основі [4].

Інновації, за своєю природою хаотичні, часто кидають виклик усталеним поглядам і ментальним моделям. Для досягнення гармонії між інноваційною діяльністю та стратегічними потребами використовується каскадна модель ухвалення рішень, яка передбачає поступову передачу повноважень і стимулювання відповідальних рішень на всіх рівнях організації [3]. Ключовим аспектом для лідерів під час розробки інноваційної стратегії є усвідомлення власних очікувань щодо майбутнього організації. Це включає переосмислення команди та узгодження планів дій із довгостроковими цілями компанії. Стратегічна модель інноваційного лідерства є своєрідною дорожньою картою, що веде до бажаного майбутнього. Стратегічні інновації вимагають виходу за межі традиційних бізнес-моделей, залучаючи організацію до творчого пошуку нових можливостей [7]. Це в результаті формує так звану інноваційну культуру, як модель організаційної [2].

Е. Schein описує інноваційну культуру як тришарову структуру, яку можна порівняти з айсбергом. Найбільш поверхневий шар – це артефакти, які видно безпосередньо: архітектура, технології, формальна структура, ритуали, церемонії, мова та інші видимі елементи. Другий шар – це цінності, тобто переконання і уявлення, які поділяють члени організації та які відображаються у символах і комунікації. Найглибший шар – це базові припущення, які

формують неусвідомлювані, але ключові установки, що визначають поведінку людей в організації. Ці припущення, як зазначає E. Schein, впливають на те, на що звертається увага, як інтерпретуються події та які дії вважаються доречними у певних ситуаціях.

Отже, інноваційне лідерство вимагає розуміння складної структури організаційної культури та створення умов для розвитку і реалізації творчого потенціалу в умовах сучасних викликів [2].

Як зазначає А. Ключко, основною перешкодою на шляху до ефективності команди є деструктивні конфлікти. Для переведення конфліктів у конструктивне русло лідер організації має забезпечити середовище, побудоване на взаємній довірі та повазі. Створення такого середовища включає чотири ключові елементи:

- підбір відповідних людей;
- ефективні процеси;
- оптимальну структуру;
- спільне бачення і цінності [5].

Проекти інноваційного розвитку будь-якого підприємства завжди включають значну інноваційну складову, навіть якщо йдеться про впровадження вже придбаної технології. Адже процеси налаштування нових механізмів, запуску виробництва інноваційної продукції чи виходу на нові ринки завжди супроводжуються появою нових чинників, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на впровадження нововведень (табл. 2), створена з урахуванням [8]. Основне завдання лідера з інновацій – зменшити ризики інноваційних проектів.

Таблиця 2. Види і характеристика ризиків проектів інноваційного розвитку

Види ризику	Характеристика
Інституційні	Зумовлені неочікуваними змінами в законодавстві, його недосконалістю, а також непослідовністю регуляторних органів, що ускладнює реалізацію інноваційних проектів.
Кредитні	Виникають через неповернення, часткове чи несвоєчасне повернення кредитів, що може спричинити фінансову нестабільність проекту.
Політичні	Пов'язані з ймовірністю зменшення прибутку або отримання збитків через політичну нестабільність, зміну урядових політик чи міжнародних санкцій.
Технологічні	Виникають через помилки у впровадженні нових технологічних процесів, що призводить до недосягнення запланованої якості продукції або зниження продуктивності.
Виробничі	Зумовлені проблемами в управлінні ресурсами (нераціональне використання сировини, логістичні прорахунки), організаційними недоліками, що веде до зростання собівартості.
Комерційні	Спричинені прорахунками в організації процесів збуту товарів і послуг, що може знижувати ефективність реалізації проекту.
Маркетингові	Виникають через неточності у прогнозуванні ринкового попиту, помилки в оцінці ємності нових сегментів ринку, що ускладнює реалізацію продукції.
Інвестиційні	Пов'язані з порушенням структури чи графіка надходження інвестицій, що може призвести до затримки реалізації проекту та перевищення бюджету.
Управлінські	Виникають через недостатньо обґрунтовані чи помилкові рішення менеджерів різних рівнів, що може вплинути на ефективність управління проектом та досягнення цілей.

Примітка: систематизовано автором на основі [8].

Останніми роками з'явилося багато моделей для сприяння інноваційному лідерству. Деякі підходи акцентують увагу на формуванні інноваційної культури через мотивацію членів команди до розвитку та кар'єрного зростання. Проте такі моделі можуть бути ресурсно витратними та залежати від окремих талановитих співробітників, які можуть залишити організацію. Інші компанії використовують найм «винахідників» або консультантів з інновацій, які генерують ідеї для подальшого впровадження. Однак це означає залежність від зовнішніх ресурсів. Альтернативним є змішаний підхід, який поєднує відкриті та закриті інноваційні стратегії [7].

Активний менеджмент компанії має розвивати спроможність підтримувати відкриті інновації, використовуючи підприємницький потенціал інноваторів через політику підтримки інновацій [11]. Для впровадження інноваційної культури на підприємстві D. Gliddon пропонує модель CREATE, що складається з шести етапів:

1. Збір інформації. Інновації базуються на аналізі сучасного стану й тенденцій, використовуючи методи опитувань, фокус-груп, інтерв'ю, аналізу потреб, поведінкових спостережень тощо.

2. Вивчення найкращих практик. Аналіз успішного досвіду дозволяє уникнути помилок і розробити оптимальні підходи на основі перевірених ідей.

3. Оцінка альтернатив. Пошук найкращих варіантів шляхом стратегічних сесій, брейн-штормів і дискусій сприяє розробці ефективних рішень.

4. Застосування інновації. На цьому етапі проводиться тестування через прототипування, щоб переконатися у її дієвості.

5. Навчання команди. Успішне впровадження вимагає підготовки персоналу щодо всіх аспектів використання інновації.

6. Започаткування тренду. Ефективна комунікація й підтримка користувачів забезпечують успішне розповсюдження та вдосконалення нововведення [1].

Отже, створення інноваційної культури базується на системному підході до впровадження змін і розвитку лідерських компетенцій для забезпечення стійкого прогресу.

У результаті формуються інноваційний лідер – керівник сучасного типу, який завжди випереджає час. Такий лідер тісно співпрацює зі своєю командою, мотивує співробітників і постійно вдосконалює власні професійні навички. Навіть у швидкозмінному економічному середовищі він здатний розв'язувати складні завдання та демонструвати високий рівень компетенції. Лідери нового типу вирізняються витримкою, наполегливістю та стресостійкістю, і на відміну від традиційних керівників, мають:

- Постійно займатися саморозвитком, особливо в галузях високих технологій, де продукція швидко змінюється, вимагаючи швидкої адаптації до інновацій.

- Глибоко розуміти механізми інноваційної діяльності та спільно з командою розробляти оптимальні рішення.

- Слідкувати за науковими досягненнями, цікавитися новими технологіями і створювати інструменти для реалізації своїх креативних ідей.

- Зосереджуватися на стратегічних завданнях, делегуючи менш важливі питання команді.

- Поширювати цінності та слугувати прикладом бажаної поведінки.

- Розвивати систему самоуправління, яка базується на синергії, довірі, відкритості та відповідальності кожного учасника [6].

Отже, інноваційний лідер стає рушійною силою змін та стійкого розвитку організації.

6. Висновки

Інноваційне лідерство є ключовим елементом для розвитку та адаптації організацій у світі, що динамічно змінюється. Сутність інноваційного лідерства полягає у створенні умов, які сприяють інноваціям і творчості в команді, підтримці відкритого діалогу та обміну ідеями, а також в залученні усіх членів команди до процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволяє не тільки адаптуватися до змін, а й активно формувати майбутнє організації через стратегічні інновації, виходячи за рамки традиційних бізнес-моделей і стимулюючи пошук нових можливостей.

Основними завданнями інноваційного лідера є розуміння цінності інноваційних рішень, підтримка творчості, створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури та розвиток організаційної культури. Це включає стимулювання інноваційного мислення, сприяння крос-функціональній взаємодії і поширенню знань всередині організації. Інноваційні лідери мають зосереджуватися на мінімізації ризиків інноваційних проєктів та ефективному використанні ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток якостей інноваційного лідера можливий через системний підхід до самовдосконалення та навчання. Це включає постійне здобуття знань у галузі високих технологій, підтримку культури відкритості та взаємної довіри в команді, а також розвиток навичок стратегічного аналізу та лідерства думок. Ефективні інноваційні лідери повинні не лише ініціювати зміни, але й створювати тривалі стратегії для підтримки інноваційної діяльності, сприяючи сталому розвитку організації в умовах непередбачуваних викликів сучасності.

Acknowledgement

Стаття публікується за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках реалізації проекту фундаментального дослідження № 0123U101614 «Стратегічне проектування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (наказ МОН України від 3 березня 2023 р. № 232).

References

1. Gliddon, D. G., & Rothwell, W. J. (2018). *Innovation leadership* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315178219>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://surl.li/sutfpn>
3. AlAhmari, F. (2022). Innovation leadership in the 21st century. In M. Mohiuddin, B. Khalid, Md. S. Al Azad, & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World – A Multidimensional Perspective*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.101932>
4. Horiacheva, K., Kolisnyk, O., Titomyr, Yu., & Burdiuh, O. (2021). Profil kompetentnosti lidera v oblasti innovatsii dlia naukovykh pidrozdiliv i naukovykh ustanov v systemi MO Ukrainy [Competence profile of an innovation leader for scientific units and institutions in the Ministry of Defense of Ukraine]. *Viiskova osvita*, (1), 43. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/113-124> (in Ukrainian).
5. Klochko, A. O. (2020). Liderstvo yak innovatsiinyi styl upravlinnia menedzhera osvithoi orhanizatsii [Leadership as an innovative management style for an educational organization manager]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Psiholohiia*, 31(70)(3). <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14> (in Ukrainian).
6. Starodubets, V. S. (2020). Samorozvytok osobystosti kerivnyka yak lidera innovatsii v umovakh systemnykh zmin [Self-development of a leader as an innovator in conditions of systemic changes]. *Humanities Studies*, 6(83), 180–197. <https://doi.org/10.26661/hst-2020-6-83-13> (in Ukrainian).
7. Tytarenko, O. M. (2023). Teoretychni peredumovy kontseptualizatsii innovatsiinoho liderstva [Theoretical prerequisites for the conceptualization of innovation leadership]. *Aktualni problemy u sferi publichnoho upravlinnia*, (36), 145–150. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.27> (in Ukrainian).
8. Khomych, L. (2020). Rol lidera u zmenshenni ryzykiv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [The role of a leader in reducing the risks of enterprise innovation development]. In *Innovatsiini zasady stanovlennia ta rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva i marketynhu* (pp. 219–221). <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19286/1/219-221.pdf> (in Ukrainian).
9. Yuzkova, O. I., & Khaletska, A. A. (2020). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii innovatsiinoho liderstva v publichnomu upravlinni [Analysis of the current status and trends of innovative leadership in public administration]. *Public Administration and Regional Development*, (9), 915–939. <http://doi.org/10.34132/pard2020.09.11> (in Ukrainian).
10. Yatsenko, H. (2022). Shliakhy stymuliuвання liderstva ta innovatsii u voiennyi ta povoiennyi chas [Ways to stimulate leadership and innovation during wartime and postwar periods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66> (in Ukrainian).
11. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue 2025), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>



e-ISSN 3041-2498

Публічне управління і політика

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


Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні

Любов Г. Квасній ^{1*} ● Зеновій В. Квасній ² ●Юрій В. Даниленко ³ ● Олег А. Гацков ³ ● Юрій Б. Строгуш ³

¹ Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (Україна). Професор кафедри математики та економіки, к. е. н.

² Міжрегіональна академія управління персоналом (Україна). Доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, к. е. н.

³ Міжрегіональна академія управління персоналом (Україна). Аспірант.

* Автор-кореспондент, e-mail: lg_k@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

7 грудня 2024 р.

переглянута:

12 січня 2025 р.

прийнята:

14 січня 2025 р.

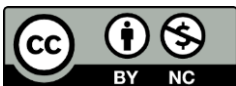
опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

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

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06)

У статті розглянуто актуальні економічні проблеми фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю ефективного забезпечення фінансового розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації. Сучасні економічні виклики, такі як нерівномірність розподілу фінансових ресурсів, залежність від державних субвенцій, обмеженість інвестиційних можливостей, вимагають нових підходів до формування фінансової стратегії громад. Успішне вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим для підвищення фінансової автономії громад, забезпечення їх сталого розвитку та соціально-економічної стабільності в умовах сучасних змін та викликів. Здійснено аналіз основних викликів, які впливають на ефективність формування та використання фінансових ресурсів громад у контексті децентралізації. Особливу увагу приділено проблемам нерівномірності розподілу доходів, недостатнього рівня власних надходжень та залежності від міжбюджетних трансфертів. Визначено ключові фактори, що перешкоджають фінансовій автономії громад, зокрема недосконалість податкової системи, обмеженість інвестиційних ресурсів та вплив макроекономічних нестабільностей. Визначено роль і місце прозорості та підзвітності в управлінні фінансами територіальних громад, залучення громадян до формування бюджету та моніторингу витрат завдяки підвищенню довіри до місцевих органів влади. У роботі запропоновано шляхи вдосконалення фінансового забезпечення, включаючи залучення інвестицій та підвищення прозорості використання бюджетних коштів. З метою стимулювання економічного зростання територіальних громад, запропоновано конкретні рекомендації, включаючи фінансову допомогу, освітні ініціативи та консультаційний супровід. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності фінансового менеджменту в територіальних громадах, що є необхідною умовою їх сталого соціально-економічного розвитку та забезпечення фінансової незалежності.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

територіальні громади, фінансове забезпечення, сталий розвиток, децентралізація, фінансова автономія, війна, цифровізація.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine



Liubov Kvasnii  ^{1*} ● Zenovy Kvasniy  ² ● Yurii Danylenko  ³ ●
Oleg Gatskov  ³ ● Yuriy Strohush  ³

¹ Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University (Ukraine). Professor at the Department of Mathematics and Economics, PhD in Economics.

² Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Organizational Management, Economics and Entrepreneurship, PhD in Economics.

³ Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Postgraduate Student.

* **Corresponding Author**, e-mail: lg_k@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

7 December 2024

Revised:

12 January 2025

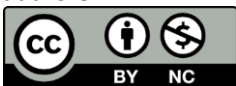
Accepted:

14 January 2025

Published online:

23 January 2025

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)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06)

The article examines the current economic problems of financial support for the development of territorial communities in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to effectively ensure the financial development of territorial communities of Ukraine in conditions of decentralization. Modern economic challenges, such as uneven distribution of financial resources, dependence on state subsidies, limited investment opportunities, require new approaches to the formation of the financial strategy of communities. A successful solution to this problem is extremely important for increasing the financial autonomy of communities, ensuring their sustainable development and socio-economic stability in the conditions of modern changes and challenges. An analysis of the main challenges affecting the effectiveness of the formation and use of financial resources of communities in the context of decentralization was carried out. Special attention was paid to the problems of uneven income distribution, insufficient level of own revenues and dependence on inter-budgetary transfers. The key factors hindering the financial autonomy of communities have been identified, including the imperfection of the tax system, limited investment resources, and the impact of macroeconomic instabilities. The paper proposes ways to improve financial support, including optimization of the tax base, activation of local entrepreneurship, attracting investments and increasing the transparency of the use of budget funds. Special attention is paid to the implementation of innovative financial management tools, such as digitalization of the budget process, automation of the accounting and monitoring system, as well as the use of modern financial technologies to attract additional sources of funding. It is recommended to create a favorable investment climate by simplifying the procedure for obtaining permits, reducing administrative pressure on business, and introducing preferential conditions for investors in strategically important industries. The results of the study are aimed at increasing the efficiency of financial management in territorial communities, which is a necessary condition for their sustainable socio-economic development and ensuring financial independence.



KEYWORDS

territorial communities, financial security, sustainable development, decentralization, financial autonomy, war, digitalization.

1. Вступ

Фінансове забезпечення територіальних громад відіграє важливу роль у сталому розвитку регіонів, оскільки саме від ефективності використання ресурсів залежить якість надання публічних послуг, розвиток інфраструктури та загальний рівень добробуту населення. У сучасних умовах децентралізації влади в Україні місцеві громади отримали ширші повноваження і водночас зіткнулися з новими викликами, серед яких недостатній рівень власних фінансових ресурсів, нерівномірність розвитку територій та потреба в ефективному управлінні бюджетними коштами.

Питання вдосконалення фінансового забезпечення стає надзвичайно актуальним, оскільки від цього залежить здатність громад до самостійного вирішення соціально-економічних проблем, залучення інвестицій та забезпечення стійкого зростання в майбутньому. У цьому контексті особливо важливо знайти дієві шляхи зміцнення фінансової бази територіальних громад, включаючи оптимізацію податкових надходжень, активізацію підприємництва та розвиток партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями. З огляду на актуальність проблеми, особлива увага приділяється оцінці діючої нормативно-правової бази, що регулює фінансову діяльність громад, а також аналізу досвіду інших країн, які досягли успіху в децентралізації та ефективному управлінні місцевими бюджетами. Вивчення цих аспектів дозволяє ідентифікувати основні недоліки існуючої системи та визначити перспективи її вдосконалення.

Крім того, важливим є дослідження ролі громади у формуванні фінансової стратегії, адже прозорість, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень є невід'ємними елементами сталого розвитку. На цьому фоні запропоновано алгоритм удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні з рекомендаціями спрямованими на зміцнення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю.

Зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами, таких як бюджетування, орієнтоване на результат, та впровадження електронних сервісів для підвищення прозорості й доступності бюджетної інформації. Не менш важливим є питання стимулювання економічного зростання через створення умов для розвитку малого й середнього бізнесу, що може стати потужним джерелом наповнення місцевих бюджетів.

Таким чином, основна мета дослідження полягає не лише в діагностиці поточних викликів, але й у розробці комплексних рішень, які дозволять територіальним громадам в умовах повоєнного відродження забезпечити фінансову стабільність, стимулювати економічний розвиток і підвищити якість життя своїх мешканців.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика забезпечення сталого розвитку територіальних громад та фінансування програм, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності в економічній системі держави, була предметом досліджень багатьох науковців і практиків. Наразі накопичено значний обсяг напрацювань у сфері формування бюджетів територіальних громад, удосконалення механізмів оптимізації їх доходів і видатків, а також у впровадженні програм регіонального розвитку, які спрямовані на забезпечення соціально-економічного зростання територій. Так, Т. Коробчук у своєму дослідженні акцентує увагу на специфіці формування доходів бюджетів територіальних громад та аналізує вплив їхньої динаміки на забезпечення сталого розвитку територій. Також автор розглядає особливості подолання дефіциту бюджетів територіальних громад в умовах обмежених фінансових ресурсів, спричинених пріоритетним фінансуванням оборонних витрат держави [1]. В дослідженнях Сторонянської І.З., присвячених фінансовому забезпеченню розвитку територіальних громад, науковиця акцентує увагу на необхідності створення економічно- та фінансово спроможних територіальних громад, проте це вимагає здійснення глибоких системних змін [2]. Сенищ П., Фугело П. досліджують особливості фінансово-бюджетної підтримки соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни [3]. В наукових напрацюваннях Стащук О. і Жук М. [4] розглянуто специфіку фінансової

децентралізації та особливості формування бюджетів ОТГ в сучасних умовах. Науковці обґрунтували принципи державно-приватного партнерства, як потенційного джерела інвестицій в розвиток територіальних громад В дослідженнях Крайник, О., Федорчак, О. зазначається, що успішність процесу фінансового забезпечення територіальних громад залежить від здатності максимально використовувати особливості окремої території, знаходити різноманітні джерела фінансування, акумулювати та раціонально розподіляти ресурси, а також створювати сприятливі умови для ефективного економічного виконання планів і проектів, а також вирішення соціальних завдань на місцевому рівні [5]. В. Венцель, І. Герасимчук, Я. Казюк провели оцінку фінансової спроможності територіальних громад в умовах впливу війни в Україні за 2023 рік [6]. Міністр розвитку громад та територій Олексій Чернишов вважає, що «кожен регіон і територіальна громада мають бути спроможними самостійно виявити, реалізувати та примножити свій потенціал» [7]. В дослідженнях Шокало В. зазначається що в умовах нових правил на місцевому рівні основним фактором для темпів розвитку громади стала її фінансова спроможність. Це поняття включає два основні аспекти: по-перше, здатність органів місцевого самоврядування залучати достатні кошти до бюджету, а по-друге, ефективність їхнього використання. Тобто, фінансова спроможність громади визначається наявністю необхідних фінансових ресурсів, прозорою структурою їхніх джерел і раціональним розподілом коштів на пріоритетні напрямки. Це дозволяє громаді забезпечити швидкий соціально-економічний розвиток та створити комфортне середовище для своїх мешканців [8]. Скларська О. досліджувала суспільно-географічні аспекти функціонування спроможних територіальних громад в Україні [9]. Рудакевич І. аналізує геопросторові аспекти фінансової спроможності територіальних громад Тернопільської області [10]. Омельчук О., Пріхно І., Проданова Л. Пропонують методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні [11-12]. Дослідженням сталого розвитку територіальних громад та фінансуванням програми їх розвитку займалися такі зарубіжні науковці. У своїй книзі «Стратегічне планування для громадських і некомерційних організацій» Дж. Брайсон розглядає методи стратегічного планування для державних та неприбуткових організацій, зокрема на місцевому рівні [13]. Фрідман досліджує теорію та практику планування в публічному секторі, включаючи місцевий розвиток [14]. Попри різноманіття підходів, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Тому, враховуючи динамічні зміни в економічній системі України під впливом військових дій, а також усвідомлюючи об'єктивну необхідність розробки планів подальшої відбудови та розвитку територіальних громад як ключових суб'єктів цієї системи, стає актуальним питання щодо поглиблення наявних досліджень і наукових напрацювань в плані розробки алгоритму удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в умовах децентралізації та повоєнного відродження.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження економічних проблем фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні, аналіз ключових викликів та бар'єрів, що забезпечують ефективне формування та використання фінансових ресурсів, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення фінансової автономії та сталого розвитку громад у контексті децентралізації.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць та звітів, які стосуються фінансового забезпечення територіальних громад в Україні в умовах війни та повоєнного відродження, з акцентом на децентралізацію та війну в Україні. Основною метою було вивчення доступу до соціальних послуг у різних регіонах країни та оцінка впливу децентралізації на ефективність їхнього надання. Збір статистичних даних проводився по територіальних громадах України з використанням офіційних державних джерел, таких як звіти органів місцевого самоврядування, дані Державної служби статистики та інші відкриті дані. Ця статистика охоплювала такі показники, як кількість зруйнованих об'єктів інфраструктури, збитки від руйнувань інфраструктури, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), втрата

населення через евакуацію, витрати на соціальні потреби, доходи та витрати місцевих бюджетів у кожному регіоні. Аналіз статистичних даних дозволив порівняти рівні фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області.

5. Результати та обговорення

Війна в Україні від 24 лютого 2022 року значно змінила стан справ у всіх територіальних громадах. Вона створила безпрецедентні виклики, які вплинули на фінансову, соціальну та економічну стабільність громад. Через бойові дії багато громад зазнали значних руйнувань інфраструктури, втратили частину населення, що евакуювалося, або, навпаки, стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, що суттєво збільшило навантаження на місцеві бюджети.

В табл. 1 представлено збитки в територіальних громадах України від воєнних дій.

Таблиця 1. Економічні наслідки впливу війни на територіальні громади в Україні

Показник	Дані
Кількість зруйнованих об'єктів інфраструктури	Понад 152 тисячі об'єктів станом на кінець 2023 року (за даними Міністерства інфраструктури України).
Збитки від руйнувань інфраструктури	Більше 150 млрд доларів США (за даними Світового банку, 2023 рік).
Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Понад 5,5 млн осіб станом на грудень 2023 року (за даними ООН).
Втрата населення через евакуацію	Близько 8 млн осіб виїхали за кордон (за даними ООН, 2023 рік).
Зростання витрат на соціальні потреби	До 40% місцевих бюджетів спрямовано на допомогу ВПО та соціальні потреби (згідно з Мінрегіоном).
Зниження доходів місцевих бюджетів	Від 20% до 50% у прифронтових та окупованих громадах (за оцінками експертів з децентралізації).

Джерело: розраховано авторами за даними, наведеними у [18;19].

Науковці наголошують, що бюджетна децентралізація та адміністративна реформа, які спричинили створення територіальних громад в Україні, привели до суттєвих змін у бюджетному процесі на регіональному рівні [1; 15]. Як свідчить практика, ці зміни сприяли зростанню стійкості бюджетної системи та самодостатності місцевих бюджетів.

Графік на рис. 1 відображає типову зміну рівня фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області (Яворівська, Східницька, Новояворівська, Оброшинська, Щирецька, Підберізіцівська) за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком.

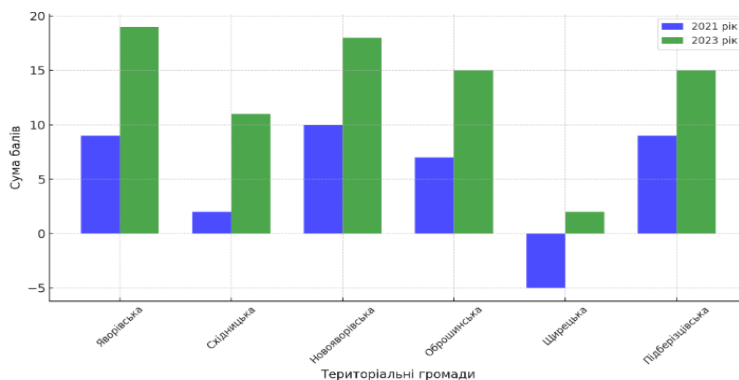


Рис. 1. Зміна рівня фінансової ефективності для окремих територіальних громад Львівської області (Яворівська, Східницька, Новояворівська, Оброшинська, Щирецька, Підберізіцівська) за підсумками 2023 року в порівнянні з 2021 роком

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [6]

Саме ці фактори допомогли територіальним громадам витримати виклики кризового періоду війни, спровокованої агресією Росії.

З початком війни значне зменшення податкових надходжень, зміни у фінансових потоках національної економіки та спад економічної активності суттєво вплинули на наповнення як

державного, так і місцевих бюджетів, зокрема бюджетів територіальних громад. Проте фінансова автономія громад, забезпечена завдяки бюджетній децентралізації, сприяла збереженню стійкості фінансової системи та створила умови для стабільного функціонування системи місцевого самоврядування навіть в умовах війни (табл. 2).

Таблиця 2. Зміни податкових надходжень у територіальних громадах з початком війни

Показник	2022	2024	Динаміка
Обсяг податкових надходжень (млн грн)	1 662300	1328671	Зменшення на 20,1%
Кількість платників податків	Висока	Суттєве скорочення	Зниження через міграцію
Основні дані, що постраждали: Податок на прибуток ПДФО	164000 350000	207029,7 258892,3	Зменшення економічної активності
Надходження від бізнесу	Стабільні	Значне скорочення	Зупинка підприємств
Надходження від фізичних осіб	Регулярні	Нерегулярні	Втрата робочих місць
Вплив на бюджети громад	Достатнє фінансування	Недостатність для потреб	Зростання дефіциту бюджету

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [6; 10; 19].

Дослідження дають змогу вважати, що зростання податку на прибуток підприємств у 2024 році з 2022 роком зумовлено такими основними чинниками (табл. 3):

Таблиця 3. Чинники зростання податку на прибуток підприємств у 2024 році порівняно з 2022 роком

Чинник	Характеристика
Відновлення економічної активності	Поновлення діяльності підприємств після спаду, релокація бізнесу та відновлення виробництва.
Державна підтримка бізнесу	Запровадження програм фінансування, пільг, грантів і кредитів для стабілізації роботи бізнесу.
Зміцнення експортного потенціалу	Вихід на нові ринки, розвиток аграрного, енергетичного та ІТ-секторів як драйверів зростання.
Інфляційний вплив	Зростання цін на продукцію та послуги, що підвищило номінальний прибуток підприємств.
Посилення податкового адміністрування	Покращення збору податків, боротьба з ухиленням від сплати, детінізація економіки.
Зміна структури економіки	Збільшення частки високотехнологічних секторів із високою доданою вартістю.

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [12; 16; 18 ;19; 20].

Забезпечення фінансовими ресурсами розвитку територіальних громад вимагає впровадження системного підходу, який включає раціональне використання власних джерел доходів у поєднанні з ефективним залученням ресурсів, що надаються в рамках державної підтримки територій. Цей підхід передбачає не лише стабільне формування місцевих бюджетів через місцеві податки, збори та доходи від підприємницької діяльності, а й активне використання державних субвенцій, дотацій та грантів [16].

Крім того, системний підхід охоплює пошук альтернативних джерел фінансування, таких як партнерство з приватним сектором, залучення інвестицій, грантових коштів від міжнародних донорів та фінансових установ. Це забезпечує розширення ресурсної бази та сприяє реалізації стратегічних проєктів, спрямованих на сталий розвиток громад.

Не менш важливим є впровадження прозорих механізмів управління фінансовими потоками, що дозволяє уникати нецільового використання коштів та посилює довіру до місцевої влади з боку мешканців і інвесторів. Комплексне використання всіх доступних інструментів фінансового забезпечення створює умови для розбудови інфраструктури, стимулювання економічного зростання та вирішення соціальних питань, що, у свою чергу, підвищує якість життя у громадах.

На графіку (рис. 2) показано динаміку кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), які перебувають на обліку в органах ДПС за період з 2019 по 2023 рік [17]. Як видно, кількість ФОП зростає протягом цього періоду.

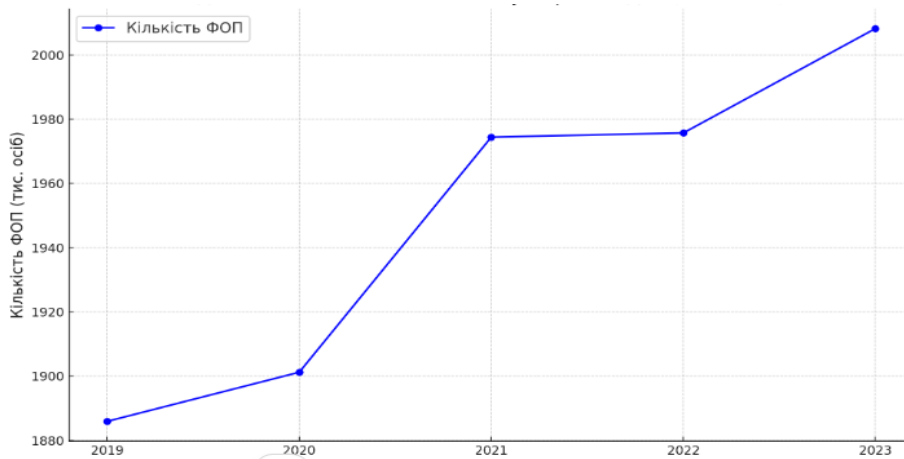


Рис. 2. Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), які перебувають на обліку в органах ДПС за період з 2019 по 2023 рік

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [17].

Порушення логістичних ланцюгів, зниження економічної активності та падіння податкових надходжень негативно позначилися на здатності громад виконувати свої функції. У багатьох регіонах бюджетний дефіцит став критичним, що ускладнює забезпечення базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і підтримка інфраструктури. У цьому зв'язку науковці зауважують, що зростання диференціації спроможностей територіальних громад може спричинити їхню неспроможність надавати жителям якісні та повноцінні публічні послуги. Це також може призвести до нерівномірності якості та обсягу таких послуг у різних регіонах країни. Така ситуація суперечить основним принципам реформи місцевого самоврядування, яка спрямована на забезпечення рівного доступу громадян до публічних послуг однакової якості, незалежно від місця проживання.

Аналіз наукових досліджень [6] дав змогу зробити висновок, що у 2023 році, попри воєнний стан, місцеві бюджети продемонстрували високий рівень фінансової стійкості: понад 70% (1009) територіальних громад перебувають на високому (495 громад, 34,4%), оптимальному (314 громад, 21,8%) або задовільному (200 громад, 13,9%) рівнях фінансової спроможності. Порівняно з 2021 роком (тобто до початку повномасштабного вторгнення), кількість громад із позитивним рівнем спроможності залишилася майже незмінною (1034 громади у 2021 році проти 1009 у 2023 році). Це свідчить про успішну адаптацію місцевої бюджетної політики до викликів, спричинених воєнними умовами.

Діаграма (Рис. 3) відображає фінансову стійкість територіальних громад у 2023 році за рівнями сприятливості і показує розподіл кількості громад з високим, оптимальним та задовільним рівнями фінансової ефективності.

Попри зазначені труднощі, війна також активізувала нові підходи до управління та мобілізації ресурсів. Багато громад запровадили практики антикризового управління, активізували роботу з міжнародними донорами та волонтерськими організаціями, впроваджують цифрові рішення для оптимізації витрат і підвищення прозорості. Також зростає роль самоорганізації населення та його участі у прийнятті рішень, спрямованих на підтримку обороноздатності та відновлення життєдіяльності територій.

Водночас відновлення територіальних громад потребує системних підходів, які враховують як поточні виклики, так і перспективи майбутнього розвитку. Це включає перегляд стратегій фінансового забезпечення, залучення інвестицій для відновлення інфраструктури, створення умов для повернення населення та стимулювання економічної активності.

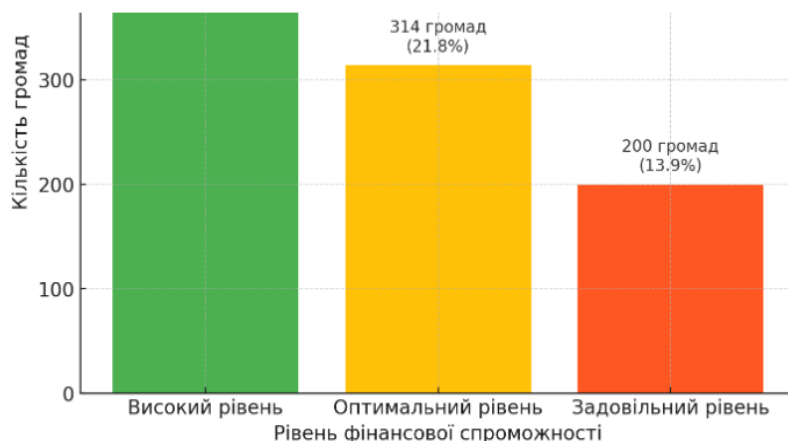


Рис. 3. Діаграма рівня фінансової стійкості територіальних громад у 2023 році
Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [6].

Економічний спад та потреба спрямування коштів на забезпечення обороноздатності країни створюють перед територіальними громадами проблеми щодо пошуку шляхів подолання критичної ситуації з виконанням місцевих бюджетів. У той же час вже зараз необхідно розробляти стратегії відновлення конкурентоспроможності громади в майбутньому, щоб забезпечити ефективне впровадження програми сталого розвитку регіонів.

У табл. 4 представлено запропоновані практичні рекомендації для місцевих органів щодо вдосконалення механізмів фінансування територіальних громад в умовах війни.

Таблиця 4. Практичні рекомендації для місцевих органів щодо вдосконалення механізмів фінансування територіальних громад в умовах війни

Напрямок	Практичні рекомендації для місцевих органів
1. Мобілізація внутрішніх ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадити заходи для підвищення збору місцевих податків і зборів. - Розробити стимули для малого і середнього бізнесу, спрямовані на збереження та розвиток підприємництва. - Залучати волонтерів та місцеву громаду до спільних проектів із фінансовою підтримкою критичної інфраструктури.
2. Використання державної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> - Звертатися за державними субвенціями та пільгами для фінансування важливих соціальних та інфраструктурних проектів. - Взаємодіяти з центральними органами влади для отримання гуманітарної та фінансової допомоги.
3. Оптимізація видатків	<ul style="list-style-type: none"> - Ревізувати бюджетні витрати, скорочуючи фінансування другорядних проектів. - Перенаправити витрати на забезпечення критичних потреб: безпеку, охорону здоров'я, соціальний захист.
4. Залучення міжнародної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> - Активно працювати з міжнародними організаціями, фондами та донорами для отримання грантів і гуманітарної підтримки. - Підготувати та презентувати проекти, спрямовані на відновлення інфраструктури та підтримки населення.
5. Залучення інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> - Створювати сприятливі умови для інвесторів, зокрема в аграрному секторі, енергетиці та логістиці. - Розробити бізнес-плани для реалізації спільних проектів із приватними інвесторами.
6. Підвищення прозорості та підзвітності	<ul style="list-style-type: none"> - Впроваджувати електронні платформи для звітності про витрати бюджетних коштів. - Залучати громадськість до моніторингу та контролю за використанням фінансів.
7. Підтримка населення	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечити прямі виплати найбільш вразливим категоріям населення. - Підтримувати тимчасово переміщених осіб через надання фінансової допомоги та соціальних послуг.
8. Розвиток партнерства з громадськими організаціями	<ul style="list-style-type: none"> - Співпрацювати з громадськими організаціями для координації гуманітарної допомоги. - Реалізувати спільні проекти, спрямовані на відновлення соціальної інфраструктури.
9. Підготовка до відновлення	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити довгострокові програми фінансової стійкості та економічного зростання. - Планувати інвестиції в критичну інфраструктуру: дороги, лікарні, школи тощо.
10. Освіта та підготовка кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Організувати навчання для фінансових фахівців щодо управління бюджетом в умовах кризи. - Підвищувати компетентність працівників у роботі з міжнародними донорами та грантами.

Джерело: сформовано авторами.

На нашу думку представлені рекомендації дадуть змогу місцевим органам влади адаптуватися до умов війни, забезпечуватимуть ефективне використання ресурсів і підтримку населення.

Враховуючи це, дослідження фінансових аспектів відновлення конкурентоспроможності набуває особливої значущості, існує нагальна потреба у розробці алгоритму удосконалення існуючих механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні (таблиця 5).

Таблиця 5. Алгоритм удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад в Україні

Крок	Опис дій
1. Оцінка поточного фінансового стану громад	Проведення аналізу фінансових ресурсів: доходів, видатків, боргових зобов'язань. Оцінка ефективності фінансових процесів та ресурсного потенціалу.
2. Розробка чіткої стратегії фінансового розвитку	Формування стратегії фінансового розвитку на основі потреб громади. Визначення пріоритетів витрат і плану залучення додаткових фінансових ресурсів.
3. Диверсифікація джерел доходів громади	Пошук нових джерел фінансування: залучення інвестицій, розвиток бізнесу, розширення податкової бази, використання державних субвенцій та грантів.
4. Покращення управління бюджетними коштами	Впровадження системи фінансового планування, бюджетування, контролю за використанням коштів, електронного урядування для прозорості.
5. Покращення кадрового потенціалу в галузі фінансів	Підвищення кваліфікації місцевих чиновників у питаннях фінансового управління та планування через навчальні програми.
6. Розвиток партнерства між місцевими органами влади, бізнесом та громадськістю	Створення платформ для діалогу між органами влади, підприємцями та громадянами щодо фінансування ініціатив, заохочення участі громадян у формуванні бюджету.
7. Моніторинг та оцінка ефективності	Впровадження системи моніторингу та регулярної оцінки фінансових результатів, аудитів, коригування стратегії за необхідності.
8. Інтеграція місцевих фінансових систем у національну економіку	Співпраця з центральними органами влади для забезпечення фінансової стабільності, обмін досвідом між громадами, участь у національних програмах.

Джерело: розроблено авторами.

Рекомендації, запропоновані в рамках дослідження, спрямовані на підвищення ефективності надання необхідних послуг жителям територіальних громад шляхом удосконалення основних механізмів їх функціонування. Представлений алгоритм удосконалення існуючих механізмів фінансового забезпечення територіальних громад сприятиме успішній реалізації цих рекомендацій на місцевому рівні в Україні.

Забезпечення належного фінансування дасть змогу територіальним громадам отримати необхідні ресурси для задоволення потреб населення, а постійне коригування планів на основі результатів моніторингу сприятиме швидкому пристосуванню до змін і нових викликів.

6. Висновки

Встановлено, що децентралізація суттєво змінила публічне управління в Україні. Місцеві громади здобули більше автономії за прийнятими рішеннями та розподілом ресурсів. Водночас проблеми фінансового забезпечення залишаються актуальними: місцеві органи влади часто стикаються з нестачею інституційних можливостей, нерівномірним розподілом фінансових ресурсів між регіонами. Війна ще більше загострює ці виклики, обмежуючи фінансові ресурси та знижуючи якість послуг. Бойові дії призводять до руйнування соціальної інфраструктури, шлюбу кадрів і складнощів у забезпеченні підтримки внутрішньо переміщених осіб і жителів постраждалих регіонів. В сучасних умовах фінансова спроможність територіальних громад є ключовим фактором їхньої стійкості та розвитку. Вона сприяє можливості громади забезпечувати життєво важливі потреби населення, реалізовувати соціально-економічні проекти та підтримувати критичну інфраструктуру.

Акцентовано увагу на тому, що військові дії суттєво ускладнили фінансове забезпечення громади через зниження економічної активності, зменшення надходжень до місцевих бюджетів та зростання видатків на соціальну підтримку, безпеку та відновлення інфраструктури. Це вимагає адаптації механізмів управління фінансами до нових умов.

Доведено, що для забезпечення фінансової стабільності громади потрібен стратегічний підхід, що включає оцінку фінансового стану, оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів та залучення міжнародної допомоги. Розробка чітких планів і стратегій дозволяє громадам ефективніше використовувати наявні ресурси. Важливим ресурсом виступає міжнародна допомога. У нинішніх умовах джерелом фінансування є гранти, гуманітарна допомога та підтримка міжнародних організацій. Співпраця з донорами дозволяє громадам покривати дефіцит коштів і відновлювати критичну інфраструктуру.

Обґрунтовано важливість ролі прозорості та підзвітності на основі впровадження прозорих механізмів управління фінансами, залучення громадян до формування бюджету та моніторингу витрат завдяки підвищенню довіри до місцевих органів влади. Це також сприяє раціональному використанню ресурсів та можливості уникати фінансових втрат.

Попри складнощі, громадам необхідно планувати довгострокове відновлення. Інвестиції в інфраструктуру, економічний розвиток і соціальну сферу є необхідними для забезпечення стійкого зростання після завершення війни. Тому системний підхід, прозорість, ефективне використання ресурсів та співпраця з міжнародними донорами дозволяють громадам не тільки вижити у складних умовах, а й закласти основу для майбутнього розвитку.

References

1. Podzizei, O. O., & Korobchuk, T. I. (2023). Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Peculiarities of financial support for the restoration of the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11> (in Ukrainian).
2. Storoniaska, I. Z., & Pelekhatyi, A. O. (2014). Finansove zabezpechennia rozvytku terytorialnykh hromad u konteksti administratyvno-terytorialnoi reformy [Financial support for the development of territorial communities in the context of administrative-territorial reform]. *Rehionalna ekonomika*, (3), 228–238. http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2014_3_24.pdf (in Ukrainian).
3. Senyshch, P., & Fuhelo, P. (2022). Finansovo-biudzhethna pidtrymka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh viiny [Financial and budgetary support for the socio-economic development of territorial communities in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89> (in Ukrainian).
4. Stashchuk, O., & Zhuk, M. (2021). Finnansova bezpeka terytorialnykh hromad, yak kliuchovyi faktor zabezpechennia yikh staloho rozvytku [Financial security of territorial communities as a key factor in ensuring their sustainable development]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(27), 54–60. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-54-60> (in Ukrainian).
5. Krainyk, O., & Fedorchak, O. (2022). Finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad a umovakh detsentralizatsii [Financing the development of territorial communities under decentralization conditions]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 118–125. <https://doi.org/10.55643/fcftp.2.43.2022.3558> (in Ukrainian).
6. Ventsel, V., Herasymchuk, I., & Kaziuk, Ya. (n.d.). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad [Assessment of the financial capacity of territorial communities]. <https://decentralization.ua/news/17881?fbclid=IwAR0kGt7bcPHVU0A6uJHSQWAEZq-dVbfLKd58o17ugALphTeSzjGwU07IIV0> (in Ukrainian).
7. Chernyshov, O. (2021). Kozhna hromada maie samostiino vyiavliaty ta prymnozhuvaty svii potentsial [Each community must independently identify and increase its potential]. *Detsentralizatsiia*. <https://decentralization.gov.ua/news/13759> (in Ukrainian).
8. Shokalo, K. (2021). Finansova spromozhnist oblasnykh tsentriv Ukrainy [Financial capacity of regional centers of Ukraine]. *Tsentr spilnykh dii – Center for Joint Action*. <https://centreua.org/mistsevibyudzhety/finansova-spromozhnist-oblasnykh-tsentriv-ukrayiny> (in Ukrainian).
9. Skliarska, O. (2022). Funktsionuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad Ukrainy: suspilno-heohrafichni aspekty [Functioning of capable territorial communities of Ukraine: Socio-geographical aspects]. *The Scientific*

- Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Geography*, 2(53), 69–75. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.22.2.9> (in Ukrainian).
10. Rudakevych, I. (2023). Heoprostorovi aspekty finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Ternopils'koi oblasti [Geospatial aspects of the financial capacity of territorial communities of Ternopil region]. *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Geography*, 1, 68–80. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.23.1.8> (in Ukrainian).
 11. Omelchuk, O. I. (2020). Metodolohichni aspekty otsiniuvannya finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Methodological aspects of assessing the financial capacity of united territorial communities in Ukraine]. *Public Management and Administration in Ukraine*, (19), 88–93. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.16> (in Ukrainian).
 12. Prikhno, I., & Prodanova, L. (2022). Metodychni pidkhody do otsinky rivnia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad [Methodological approaches to assessing the level of financial capacity of territorial communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6, 7–15. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-1) (in Ukrainian).
 13. Bryson, J. M., & George, B. (2023). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). Wiley.
 14. Friedmann, J. (1987). *Planning in the public domain: From knowledge to action*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10crf8d>
 15. Petlenko, Yu. (2020). Finansova detsentralizatsiia yak napriamok pidvyshchennia finansovoi nezalezhnosti mistsevykh biudzhetyv [Financial decentralization as a direction for increasing the financial independence of local budgets]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 4, 39–47. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/211-4/3> (in Ukrainian).
 16. Pysmennyi, V. V. (2017). Mizhbiudzhetni transferty yak instrument finansovoho vyrivniuvannya terytorii [Interbudgetary transfers as a tool for financial equalization of territories]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 24–30. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3782&i=4> (in Ukrainian).
 17. Prysiazhna, L. V. (2023). Ukraini zareiestrovano 2 mln FOPiv... [Ukraine has registered 2 million individual entrepreneurs...]. https://biz.ligazakon.net/news/220491_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh-platnikami-dinogo-podatku---dps (in Ukrainian).
 18. Minreintehratsii spriamovalo do derzhavnykh biudzhetyv... [Ministry of Reintegration directed funds to state budgets...]. https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=874167078224999&id=100068951448421 (in Ukrainian).
 19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2023). <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
 20. Detsentralizatsiia. (2023). <https://decentralization.gov.ua/> (in Ukrainian).