УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

University of Educational Management

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Bulletin of Postgraduate Education

Збірник наукових праць

Collection of scientific papers

Серія
«Соціальні та поведінкові науки;
Управління та адміністрування»
Series
Social and Behavioral Sciences;
Management and Administration

Випуск 35(64)

Issue 35(64)

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
ID 48023; ID 48028
Префікс DOI: 10.58442

Міністерство освіти і науки України
Національна академія педагогічних наук України
Державний заклад вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»

ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Збірник наукових праць

Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»

C; D; код спец.: C1; D4

Випуск 35(64)

Внесено зміни до переліку наукових фахових видань України у галузі психологічні, державне управління, економічні спеціальності 053, 281, 051 рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України від 02 жовтня 2024 року № 1415 (додаток 10) ***(психологічні 053) (Категорія «Б») з 2020 року (державне управління 281) (Категорія «Б») з 2021 року (економічні 051) (Категорія «Б») з 2021 року***

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної Ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1328 від 25.04.2024
***Ідентифікатор медіа**: R30-05067*

Поширюється за ліцензією Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

Київ – 2026

УДК 378.091.046-021.68:159.9](082)

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ 22085-11985Р від 16 травня 2016 р.
Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ 22086-11986Р від 16 травня 2016 р.

Затверджено Вченою радою
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 4 від 31 березня 2026 р.)

Головний редактор:
Зінаїда Смутчак, д-р екон. наук, проф. https://orcid.org/0000-0002-6079-9227

Заступник головного редактора:
Ольга Петроє, д-р наук з держ. управл., проф. https://orcid.org/0000-0003-2941-1455

Відповідальний секретар:
Оксана Ковтун, канд. наук з держ. управл., доц. https://orcid.org/0000-0002-0159-730X

Редакційна колегія:

Олена Антонова, д-р наук з держ. управл., доц.; ***Алла Гаврилюк,*** д-р наук з держ. управл., проф.; ***Лариса Гаєвська,*** д-р наук з держ. управл., проф.; ***Юлія Герасименко,*** д-р екон. наук, проф.; ***Ігор Дунаєв,*** д-р наук з держ. управл., проф.; ***Володимир Заблоцький,*** д-р наук з держ. управл., проф.; ***Валентина Іванова,*** д-р екон. наук, проф.; ***Тамара Іванова,*** д-р наук з держ. управл., проф.; ***Наталія Корженівська,*** д-р екон. наук, проф.; ***Маркус Лаунер,*** д-р філос., проф. (Остфалія, Німеччина); ***Оксана Марухленко,*** д-р наук з держ. управл., доц.; ***Марта Матулчікова,*** д-р інженерії, канд. фіз.-мат. наук, доц. (Братислава, Словаччина); ***Володимир Мороз,*** канд. наук з держ. управл., доц.; ***Марія Нестерова,*** д-р філос. наук, проф.; ***Анна Одровонж-Коутс,*** д-р філос., проф., д-р габілітована із соціальної педагогіки (Варшава, Польща); ***Валентина Панасюк,*** д-р екон. наук, проф.; ***Даніель Сіландер,*** д-р політ. наук (Векше, Швеція); ***Олена Сидорович,*** д-р екон. наук, проф.; ***Надія Стежко,*** д-р екон. наук, проф.; ***Наталія Холявко,*** д-р екон. наук, проф.; ***Рамін Цинарідзе,*** канд. наук з бізнес адміністр., доц. (Батумі, Грузія); ***Алла Чикуркова***, д-р екон. наук, проф.

Статті, які публікуються у збірнику проходять перевірку щодо плагіату StrikePlagiarism.com

Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування» / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. З. Смутчак; редкол. : О. Петроє [та ін.]. Київ : ЮСТОН ІНФО, 2026. Вип. 35(64). 176 с. (Категорія «Б»).

ISBN 978-617-8967-01-7.

Сучасні соціально-економічні трансформації, розвиток бізнесу та публічного управління зумовлюють потребу в науковому осмисленні нових підходів до управлінських, економічних і суспільних процесів. Важливого значення набувають міждисциплінарні дослідження, спрямовані на аналіз економічних перетворень, цифровізації, сталого розвитку та взаємодії держави, бізнесу і суспільства. У збірнику висвітлено результати фундаментальних і прикладних наукових досліджень у галузях соціальних і поведінкових наук, економіки, міжнародних економічних відносин, публічного управління та адміністрування. Представлено теоретичні узагальнення, емпіричні дослідження та аналітичні матеріали, що відзначаються науковою новизною та практичною значущістю.

Видання становить інтерес для науковців, викладачів, здобувачів наукових ступенів, державних службовців, представників бізнесу та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку економіки, управління та суспільних трансформацій.

CC BY

УДК 378.091.046-021.68:159.9](082)

ISBN 978-617-8967-01-7

© ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2026
© Автори статей, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Media identifier: R30-05167
ID 48023; ID 48028
DOI prefix: 10.58442

Ministry of Education and Science of Ukraine
National Academy of Educational Science of Ukraine
State Higher Education Institution
«University of Educational Management»

BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION

Collection of scientific papers

Series «Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»

C; D; spec code: C1; D4

Issue 35(64)

Listed changes in the list of scientific professional publications Ukraine in the field Psychological Science, Public Administration, Economy Science 053, 281, 051 Decision of the Appraisal Board Ministry of Education and Science of Ukraine № 1415 of 02.10.2024 (dod. № 10)
(Psychological 053) (Category «B») from 2020
(Public administration 281) (Category «B») from 2020
(Economy 051) (Category «B») from 2021

***Registration of Print media entity**:*
Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine: Decision № 1328 from 25.04.2024
***Media identifier**: R30-05067*

Is licensed under Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

Kyiv – 2026

UDC 378.091.046-021.68:159.9](082)

Registration certificate KV No 22085-11985R dated 16.05.2016
Registration certificate KV No 22085-11986R dated 16.05.2016

Approved by the Academic Council
SHEI «University of Educational Management»
(protocol № 4 dated 31 March 2026)

Editor-in-Chief

Zinaida Smutchak, D-r of Econ. Scienc., Prof. https://orcid.org/0000-0002-6079-9227

Deputies Editor:

Olga Petroye, D-r of Scienc. in Public Admin., Prof. https://orcid.org/0000-0003-2941-1455

Executive secretary:

Oksana Kovtun, PhD of Scienc. in Public Admin., Assoc. Prof. https://orcid.org/0000-0002-0159-730X

Members of Editorial Board:

Olena Antonova, D-r of Scienc. in Public Admin., Assoc. Prof.; ***Alla Gavrilyuk,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Prof.; ***Larysa Gaevska,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Prof.; ***Yulia Gerasimenko,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Igor Dunayev,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Prof.; ***Volodymyr Zablotskyi,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Prof.; ***Valentina Ivanova,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Tamara Ivanova,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Prof.; ***Nataliya Korzhenivska,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Markus Launer,*** Doctor of Philosophy, Prof. (Ostphalia, Germany); ***Oksana Marukhlenko,*** D-r of Scienc. in Public Admin., Assoc. Prof.; ***Marta Matulchikova,*** D-r of Engineering, PhD of Scienc. in Physics and Mathematics, Assoc. Prof. (Bratislava, Slovakia); ***Volodymyr Moroz,*** PhD of Scienc. in Public Admin., Associate Prof.; ***Maria Nesterova,*** D-r of Philosophy, Prof.; ***Anna Odrovonzh-Coates (Odrowąż-Coates Anna),*** D-r of Philosophy, Prof., Habilitated D-r in Social Pedagogy (Warsaw, Poland)); ***Valentina Panasyuk,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Daniel Silander,*** Dr. Political Scienc. (Vaxjo, Sweden); ***Olena Sydorovych,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Nadiya Stezhko,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Nataliya Kholyavko,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.; ***Ramin Tsinaridze,*** PhD in Business Admin., Assoc. Prof. (Batumi, Georgia); ***Alla Chikurkova,*** D-r of Econ. Scienc., Prof.

Articles published in the Collection are checked for plagiarism on StrikePlagiarism.com

Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Social and Behavioral Sciences; Management and Administration» / NAES of Ukraine SHEI «University of Educational Management»; Editor-in-Chief Z. Smutchak; Editorial board: O. Petroye [and others]. Kyiv: YUSTON INFO, 2026. Issue 35(64). 176 p. (Category «B»).

ISBN 978-617-8967-01-7.

Modern socio-economic transformations, the development of business and public administration necessitate the scientific understanding of new approaches to management, economic and social processes. Interdisciplinary research aimed at the analysis of economic transformations, digitalization, sustainable development and interaction of the state, business and society is gaining importance. The collection highlights the results of fundamental and applied scientific research in the fields of social and behavioral sciences, economics, international economic relations, public management and administration. Theoretical generalizations, empirical studies and analytical materials are presented, which are distinguished by scientific novelty and practical significance.

The collection is of interest to scientists, teachers, applicants for scientific degrees, civil servants, business representatives and everyone who is interested in the problems of economic development, management and social transformations.

CC BY

UDC 378.091.046-021.68:159.9](082)

ISBN 978-617-8967-01-7

© SHEI «University of Educational Management», 2026
© Authors of article, 2026



Серія
«Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»
C; D; код спец.: C1; D4

Series
«Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»
C; D; spec code: C1; D4



ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ЗМІСТ

Відомості про авторів 10

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Благой Віталій, Колмакова Олена. Розробка програми корпоративної соціальної відповідальності як напрям розвитку ресурсного потенціалу підприємства 15
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-15-23
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Брусенцева Ольга, Коровай Анна, Постоєва Ольга. Особливості управління та проблеми розвитку сімейного бізнесу 24
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-24-34
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Клюха Оксана, Савицька Ольга. Проєктно-орієнтоване управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу як інструмент забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку організації 35
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-35-46
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Колмакова Олена, Малишева Катерина. Технологія та організація аналітичної діяльності щодо підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання 47
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-47-58
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Осадчук Ілля. Інституційні засади впровадження комплаєнсу в систему ризик-менеджменту аграрних підприємств 59
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-59-67
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Савко Оксана, Гуцуляк Василь. Модель MINDSPACE в ESG-управлінні нафтогазових компаній: поведінкові механізми та корпоративна стійкість 68
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-68-78
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Tsinaridze Ramin, Smutchak Zinaida, Beridze Lasha. The impact of public debt on sustainable development: a cross-country analysis [Вплив державного боргу на сталий розвиток: міжкраїновий аналіз] 79
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-79-91
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Буяк Леся, Шухманн Вадим. Наукові підходи до аналізу економічних детермінант гнучкості ШІ 92
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-92-100
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Ануфрієва Оксана. Управління комунікацією в закладах освіти з використанням кваліметричного підходу 101
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-101-111
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

Батанов Юрій. Сутність та еволюція концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування 112
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-112-121
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Бутрій Артем. Інноваційні механізми ESG-орієнтованого управління: перспективи штучного інтелекту для сталого розвитку громад 122
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-122-135
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Ковтун Оксана, Степаненко Олеся. Теоретико-концептуальний аналіз поняття «інноваційна спроможність» в публічному управлінні 136
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-136-147
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Крамаренко Володимир. Маркетинговий підхід у публічному управлінні територіальних громад..... 148
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-148-155
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Рагозін Юрій. Контур доступних цифрових інструментів управління в діяльності органів місцевого самоврядування під час воєнного стану..... 156
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-156-164
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Чернякова Ольга. Імплементація зарубіжного досвіду реалізації державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок 165
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-165-174
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

CONTENT

Information about the author 10

ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Vitalii Blahoi, Olena Kolmakova. Development of a corporate social responsibility program as a direction for enhancing the resource potential of an enterprise 15
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-15-23
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Olga Brusentseva, Anna Korovai, Olga Postoieva. Peculiarities of management and development challenges of family business 24
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-24-34
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Oksana Kliukha, Olha Savytska. Project-oriented management of business processes in human capital as a tool for ensuring social innovations and sustainable organizational development 35
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-35-46
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Olena Kolmakova, Kateryna Malysheva. Technology and organization of analytical activities for improving the energy efficiency of heat supply enterprises 47
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-47-58
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Illia Osadchuk. Institutional framework for the implementation of compliance in the risk management system of agricultural enterprises 59
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-59-67
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Oksana Savko, Vasyl Hutsulyak. The mindspace model in ESG management of oil and gas companies: behavioral mechanisms and corporate sustainability 68
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-68-78
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Ramin Tsinaridze, Zinaida Smutchak, Lasha Beridze. The impact of public debt on sustainable development: a cross-country analysis 79
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-79-91
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Lesia Buiak, Vadim Schuchman. Scientific approaches to the analysis of economic determinants of AI flexibility 92
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-92-100
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

Oksana Anufrieva. Communication management in education institutions in the context of the qualimetric approach 101
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-101-111
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

Iurii Batanov. The essence and evolution of the concept of sustainable financing in the local government system 112
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-112-121
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Artem Butriy. Innovative mechanisms for ESG-oriented management: the potential and prospects of artificial intelligence for sustainable community development..... 122
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-122-135
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Oksana Kovtun, Olesya Stepanenko. Theoretical and conceptual analysis of the concept of “innovative capacity” in public administration 136
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-136-147
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Volodymyr Kramarenko. Marketing approach in public administration of territorial communities..... 148
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-148-155
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Yurii Ragozin. Framework of Accessible Digital Governance Tools for Local Self-Government Bodies under Martial Law 156
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-156-164
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)
Olha Cherniakova. Implementation of foreign experience in the realization of state mechanisms for ensuring women’s professional training 165
https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-165-174
Copyright (c) 2026. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0)

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Ануфрієва Оксана Леонідівна, кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0000-0002-8465-1681 *asp_bsngo@ukr.net*

Батанов Юрій Олексійович, аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0001-3697-4558 *useriurii_b@ukr.net*

Берідзе Лаша, доктор ділового адміністрування, професор, Факультет аграрних наук та ділового адміністрування, Університет Святого Тбеля Абусерідзе. Хічаурі, Грузія. http://orcid.org/0009-0007-4733-2212 *lashalasha0103@gmail.com*

Благой Віталій Валерійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків, Україна. https://orcid.org/0000-0002-0702-561X *blaviva24@gmail.com*

Брусенцева Ольга Анатоліївна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0000-0002-7877-7392 *obrusentseva@gmail.com*

Бутрій Артем Петрович, аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0006-0534-4496 *butriy.a@gmail.com*

Буяк Леся Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та цифрових технологій Західноукраїнського національного університету. Тернопіль, Україна. https://orcid.org/0000-0002-7115-6497 *l.buiak@wunu.edu.ua*

Гуцуляк Василь Миколайович, керівник групи управління персоналом філії ГПУ «Львівгазвидобування» департаменту управління людськими ресурсами АТ «Укргазвидобування». Львів, Україна. https://orcid.org/0000-0003-4973-7719 *vgifphd@gmail.com*

Клюха Оксана Олександрівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування. Рівне, Україна. https://orcid.org/0000-0002-4607-4465 *o.o.kluha@nuwm.edu.ua*

Ковтун Оксана Анатоліївна, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0000-0002-0159-730X *kovtun.oa71@gmail.com*

Колмакова Олена Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків, Україна. https://orcid.org/0000-0003-0908-5445 *elenkolmakova78@gmail.com*

Коровай Анна Анатоліївна, здобувач вищої освіти кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. *aniakorovai@gmail.com*

Крамаренко Володимир Костянтинович, аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0004-1895-1768 *kramuch@meta.ua*

Малишева Катерина Сергіївна, здобувач другого (магістерського) рівня освіти кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. Харків, Україна. https://orcid.org/0009-0003-6349-583X *Kateryna.Malysheva@kname.edu.ua*

Осадчук Ілля Олегович, аспірант кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет». Кам'янець-Подільський, Україна. https://orcid.org/0009-0001-2911-9844 *osadchukio@pdatu.edu.ua*

Постоєва Ольга Георгіївна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0000-0002-1167-636X *olgapostoieva@gmail.com*

Рагозін Юрій Григорович, аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0005-0835-2128 *ragozin1000@gmail.com*

Савицька Ольга Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування. Рівне, Україна. https://orcid.org/0000-0002-5806-7473 *o.v.paharenko@nuwm.edu.ua*

Савко Оксана Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Івано-Франківськ, Україна. https://orcid.org/0000-0002-7282-7731 *Oksana_savko19@ukr.net*

Смутчак Зінаїда Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. http://orcid.org/0000-0002-6079-9227 *zinulechka@ukr.net*

Степаненко Олеся Олегівна, аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0009-8384-4228 *olesiastepanenko@ieu.edu.ua*

Цинарідзе Рамін, кандидат кандидат наук з бізнес-адміністрування, доцент, факультет економіки та бізнесу, Батумський державний університет імені Шота Руставелі. Батумі, Грузія. http://orcid.org/0000-0002-0444-9740 *ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge*

Чернякова Ольга Русланівна, аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна. https://orcid.org/0009-0004-2040-6144 *cherniakovaolha1@gmail.com*

Шухманн Вадим, здобувач освіти ступеня доктора філософії кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету. Тернопіль, Україна. https://orcid.org/0000-0002-1427-3312 *vadum.shuhmann@gmail.com*

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Oksana Anufrieva, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor Department of Economics and Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-8465-1681 *asp_bsngo@ukr.net*

Iurii Batanov, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0001-3697-4558 *useriurii_b@ukr.net*

Lasha Beridze, Doctor of Business Administration, Professor, Faculty of Agrarian Science and Business Administration St. Tbel Abuseridze University. Khichauri, Georgia. http://orcid.org/0009-0007-4733-2212 *lashalasha0103@gmail.com*

Vitalii Blahoi, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. Kharkiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-0702-561X *blaviva24@gmail.com*

Olga Brusentseva, Candidate of Economics Sciences, senior teacher, Department of Economics and Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-7877-7392 *obrusentseva@gmail.com*

Artem Butriy, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0006-0534-4496 *butriy.a@gmail.com*

Lesia Buiak, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Cybernetics and Digital Technologies, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-7115-6497 *l.buiak@wunu.edu.ua*

Vasyl Hutsulyak, Head of the Personnel Management Group of the Lvivgazvydobuvannya Branch of the Human Resources Management Department of JSC "Ukrgazvydobuvannya". Lviv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0003-4973-7719 *vgifphd@gmail.com*

Oksana Kliukha, PhD in Engineering, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Public Governance National University of Water and Environmental Engineering. Rivne, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-4607-4465 *o.o.kluha@nuwm.edu.ua*

Olena Kolmakova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. Kharkiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0003-0908-5445 *Olena.Kolmakova@kname.edu.ua*

Anna Korovai, здобувач вищої освіти Department of Economics and Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. *aniakorovai@gmail.com*

Oksana Kovtun, PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-0159-730X kovtun.oa71@gmail.com

Volodymyr Kramarenko, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0004-1895-1768 *kramuch@meta.ua*

Kateryna Malysheva, Master's Degree Student, Department of Economics and Marketing, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. Kharkiv, Ukraine. *Kateryna.Malysheva@kname.edu.ua*

Illia Osadchuk, Postgraduate student at the Department of Economy, Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities of Educational and Scientific Institute of Business and Finance, Higher Educational Institution «Podillia State University». Kamianets-Podilskyi, Ukraine. https://orcid.org/0009-0001-2911-9844 *osadchukio@pdatu.edu.ua*

Olga Postoieva, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of Economics and Management Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-1167-636X *olgapostoieva@gmail.com*

Yurii Ragozin, PhD Student, Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0005-0835-2128 *ragozin1000@gmail.com*

Oksana Savko, PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economy, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-7282-7731 *Oksana_savko19@ukr.net*

Olha Savytska, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Public Governance National University of Water and Environmental Engineering. Rivne, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-5806-7473 *o.v.paharenko@nuwm.edu.ua*

Zinaida Smutchak, Professor, D.Sc (Economic sciences), Professor, Professor of Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kiev, Ukraine. http://orcid.org/0000-0002-6079-9227 *zinulechka@ukr.net*

Olesya Stepanenko, PhD Student, Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0009-8384-4228 *olesiastepanenko@ieu.edu.ua*

Ramin Tsinaridze, PhD in Business Administration, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Batumi Shota Rustaveli State University. Batumi, Georgia. http://orcid.org/0000-0002-0444-9740 *ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge*

Olha Cherniakova, PhD Student, Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine. https://orcid.org/0009-0004-2040-6144 *cherniakovaolha1@gmail.com*

Vadim Schuchmann, PhD Student, Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University. Ternopil, Ukraine. https://orcid.org/0000-0002-1427-3312 *vadum.shuhmann@gmail.com*

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-15-23
УДК 005.35:[005.332.4:658.15]

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Благой Віталій Валерійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова.
Харків, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-0702-561X
blaviva24@gmail.com

Колмакова Олена Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова.
Харків, Україна.
https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
elenkolmakova78@gmail.com

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти розробки програми корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність є не лише складовою соціальної політики бізнесу, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості підприємства. Виявлено, що існуючі підходи до оцінювання КСВ переважно зосереджені на соціальних, репутаційних або фінансових результатах, тоді як її вплив на розвиток ресурсного потенціалу залишається недостатньо дослідженим. Запропоновано методичний підхід до формування програми КСВ, який базується на встановленні взаємозв'язку між групами стейкхолдерів, напрямами соціально відповідальної діяльності, заходами КСВ та складовими ресурсного потенціалу підприємства. Визначено ключові групи стейкхолдерів та обґрунтовано відповідні напрями КСВ. Розроблено систему заходів КСВ, спрямованих на розвиток кадрового, інноваційного, фінансового, репутаційного та інформаційно-управлінського потенціалу підприємства. Сформовано підхід до розподілу бюджету програми КСВ залежно від стратегічних пріоритетів розвитку та очікуваних результатів реалізації заходів. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання результативності програм корпоративної соціальної відповідальності через систему якісних і кількісних показників розвитку окремих складових ресурсного потенціалу. Доведено, що інтеграція КСВ у систему управління підприємством створює передумови для більш ефективного використання ресурсів, формування додаткових конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.*

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність; ресурсний потенціал; сталий розвиток; соціальні інвестиції; конкурентоспроможність; стейкхолдери; ефективність діяльності підприємства.*

JEL Classification: M14; L21; D24

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі зростаючої конкуренції, посилення соціальних та екологічних вимог, а також підвищеної уваги з боку споживачів, інвесторів і суспільства до результатів їхньої діяльності. За таких умов важливого значення набуває корпоративна со-

ціальна відповідальність (КСВ), яка розглядається не лише як інструмент формування позитивного іміджу, а й як один із чинників довгострокового розвитку підприємства. Впровадження принципів КСВ сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку людського капіталу, зміцненню партнерських відносин із зацікавленими сторонами та формуванню конкурентних переваг.

Особливої актуальності набуває розроблення програм корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Реалізація соціально відповідальних заходів дає змогу підвищити рівень мотивації персоналу, поліпшити ділову репутацію, залучити додаткові інвестиції та створити умови для сталого розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження механізмів формування програм КСВ та оцінювання їхнього впливу на розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Питання корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на результати діяльності підприємств широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності були закладені у працях Howard Bowen [1], якого вважають засновником концепції КСВ, Archie Carroll [2], який розробив модель корпоративної соціальної відповідальності та піраміду КСВ, а також R. Edward Freeman [3], який сформував стейкхолдерський підхід до управління підприємством. Подальший розвиток цих концепцій сприяв формуванню сучасного розуміння корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегічного управління та сталого розвитку підприємств. Значний внесок у розвиток концепції сталого розвитку та інтеграцію соціальних аспектів у систему корпоративного управління зробили John Elkington, Michael Porter та Mark Kramer.

У вітчизняній науковій літературі проблеми корпоративної соціальної відповідальності, соціального інвестування, управління людським капіталом та сталого розвитку підприємств досліджували А. Колот [4, 5], О. Грішнова, Н. Орлова [6], О. Жмай [7], О. Будько [8], Р. Тульчинський [9], В. Байло [10], та інші вчені. У їхніх роботах обґрунтовано роль соціально відповідальної діяльності як складової сучасної моделі управління підприємством у забезпеченні економічної ефективності підприємств, складової сучасної моделі управління підприємством, формуванні конкурентних переваг і розвитку трудового потенціалу та забезпеченні сталого розвитку. Особливу увагу приділено взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами, соціальному інвестуванню, соціальній звітності та інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблематики корпоративної соціальної відповідальності, питання її використання як інструменту розвитку ресурсного потенціалу підприємства залишаються недостатньо опрацьованими. У більшості досліджень основний акцент робиться на соціальних, репутаційних або фінансових результатах впровадження КСВ, тоді як механізми її інтеграції у систему розвитку кадрових, фінансових, інноваційних та інформаційно-управлінських ресурсів підприємства потребують подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо дослідженими також залишаються питання формування програм корпоративної соціальної відповідальності на основі інтересів стейкхолдерів та оцінювання їх впливу на окремі складові ресурсного потенціалу підприємства.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті – розробка теоретико-методичних засад формування програми корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку ресурсного потенціалу підприємства та обґрунтування механізму її впливу на кадрову, фінансову, інноваційну, репутаційну та інформаційно-управлінську складові ресурсного потенціалу.

Завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до трактування КСВ та обґрунтувати її роль у розвитку ресурсного потенціалу підприємства; визначити ключові групи стейкхолдерів підприємства та встановити їхній вплив на формування програми КСВ; обґрунтувати взаємозв'язок між заходами КСВ та розвитком окремих складових ресурсного потенціалу підприємства; запропонувати методичний підхід до формування програми КСВ; запропонувати підхід до оцінювання результативності програм КСВ з позиції їхнього впливу на розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що розроблення програми КСВ на основі врахування інтересів ключових стейкхолдерів та її орієнтація на розвиток окремих складових ресурсного потенціалу дють змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / TEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань корпоративної соціальної відповідальності, управління ресурсним потенціалом підприємства, взаємодії зі стей-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

кхолдерами та оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності. Також використано матеріали міжнародних організацій та стандарти у сфері корпоративної соціальної відповідальності й сталого розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічною основою дослідження є системний підхід до розгляду корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Дослідження базується на положеннях теорії корпоративної соціальної відповідальності, концепції стейкхолдерів та ресурсної теорії підприємства, відповідно до яких соціально відповідальна діяльність розглядається як фактор формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності використання ресурсів.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу і синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності та визначення її ролі у розвитку підприємства. За допомогою систематизації та порівняння узагальнено наявні підходи до формування програм КСВ та оцінювання результативності соціально відповідальної діяльності. Метод логічного узагальнення використано для формування взаємозв'язку між стейкхолдерами підприємства, напрямами корпоративної соціальної відповідальності, заходами КСВ та складовими ресурсного потенціалу.

Для розробки програми корпоративної соціальної відповідальності використано метод структурно-логічного моделювання, що дозволив сформувати послідовність взаємодії між ключовими елементами дослідження: групами стейкхолдерів, заходами корпоративної соціальної відповідальності, складовими ресурсного потенціалу та бюджетом програми КСВ. На основі цього підходу розроблено систему заходів корпоративної соціальної відповідальності, орієнтованих на розвиток кадрового, фінансового, інноваційного, репутаційного та інформаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Оцінювання результативності запропоно-ваної програми КСВ здійснювалося на основі якісного аналізу її впливу на окремі складові ресурсного потенціалу підприємства. Критеріями оцінки виступали очікувані зміни кадрового, фінансового, інноваційного, репутаційного та інформаційно-управлінського потенціалу, що дозволило визначити пріоритетні напрями використання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку підприємства.

Запропонований методичний підхід ґрунтується на послідовності «стейкхолдери-заходи КСВ – розвиток складових ресурсного потенціалу – бюджет програми КСВ» та дозволяє інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність у систему стратегічного розвитку підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

З метою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та розвитку взаємодії зі стейкхолдерами доцільним є формування комплексної програми корпоративної соціальної відповідальності. Її розробка передбачає визначення ключових груп зацікавлених сторін, вибір пріоритетних напрямів соціальної діяльності, планування необхідних ресурсів та оцінювання очікуваних результатів. Важливою умовою ефективності програми є її інтеграція у систему планування ресурсів підприємства.

Заходи КСВ мають бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства та розглядатися як складова системи його розвитку. Такий підхід забезпечує раціональніше використання ресурсів, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення довіри з боку працівників, споживачів, інвесторів і партнерів, а також поліпшення ділової репутації.

Інтеграція соціально відповідальних заходів у бізнес-процеси створює додатковий синергетичний ефект, поєднуючи економічні результати із соціальними та репутаційними перевагами. Тому формування програми КСВ доцільно здійснювати з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та довгострокових пріоритетів розвитку.

Програму корпоративної соціальної відповідальності доцільно формувати на основі ідентифікації ключових груп стейкхолдерів, оскільки їхні інтереси визначають пріоритетні напрями соціально відповідальної діяльності підприємства. Ефективність реалізації заходів КСВ залежить від здатності підприємства враховувати очікування зацікавлених сторін та забезпечувати взаємовигідну взаємодію з ними. У межах дослідження для кожної групи стейкхолдерів визначено основні інтереси, відповідні напрями КСВ, конкретні заходи та очікувані результати їх реалізації, що що дає змогу узгодити соціальні ініціативи зі стратегічними цілями розвитку підприємства та сприяє раціональнішому використанню ресурсів. Результати ідентифікації стейкхолдерів та відповідних заходів КСВ наведено в табл. 1.

Представлені в табл. 1 заходи корпоративної соціальної відповідальності спрямовані на задоволення потреб окремих груп стейкхолдерів та досягнення конкретних результатів, співрозмірних із витратами ресурсів на їх реалізацію.

При цьому очікуваний результат не обов'язково повинен полягати у вирішенні масштабних

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

соціально-економічних проблем, а має відповідати поставленим цілям, часовим обмеженням та фінансовим можливостям підприємства.

На відміну від традиційного підходу, у цьому дослідженні корпоративна соціальна відповідальність розглядається як інструмент розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Це дає змогу оцінювати результативність КСВ через її вплив на кадрову, інноваційну, репутаційну, інформаційно-управлінську та фінансову складові потенціалу. Відповідно, кожен захід КСВ має бути спрямований на посилення окремих видів ресурсів та формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

Стейкхолдери підприємства

Група стейкхолдерів	Інтереси	Напрям КСВ	Захід	Очікуваний результат
Працівники	Гідна праця, розвиток	Навчання, мотивація	Навчання, охорона праці	Розвиток власного персоналу, залучення найкращих фахівців на ринку
Споживачі	Якість продукції	Захист прав споживачів	Контроль якості	Підвищення рівня лояльності
Громада	Соціальний розвиток	Підтримка соціально орієнтованих проєктів	Соціальні проєкти	Покращення соціального партнерства
Інвестори	Стабільність	Прозорість діяльності	ESG-звітність	Підвищення інвестиційної привабливості
Постачальники	Надійна співпраця	Етичні закупівлі	Кодекс етичної взаємодії	Поліпшення іміджу та зростання репутації

Джерело: складено автором на основі [3–6].

Узагальнену оцінку впливу основних напрямів КСВ на складові ресурсного потенціалу підприємства наведено в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що корпоративна соціальна відповідальність може виступати дієвим механізмом розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Реалізація заходів КСВ сприяє не лише досягненню соціальних результатів, але й формує передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку інноваційної діяльності, зміцнення ділової репутації, поліпшення якості управлінських рішень та зростання інвестиційної привабливості. Таким чином, КСВ доцільно розглядати як складову довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Ефективність реалізації запропонованих заходів значною мірою залежить від належного ресурсного забезпечення. Формування бюджету програми КСВ доцільно здійснювати з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства, значущості окремих груп стейкхолдерів та очікуваного впливу заходів на розвиток складових ресурсного потенціалу. Розподіл фінансових ресурсів між основними напрямами програми корпоративної соціальної відповідальності представлено в табл. 3.

Окрім того, трансформація економіки в економіку знань і діджиталізація передбачають збагачення змісту КСВ на підприємствах для підвищення цінності та змістовності екологічного моніторингу, посилення контролю за грошовими потоками, проведення прозорих конкурсів на керівні посади та формування відповідального перед суспільством менеджменту.

Таблиця 2

Вплив КСВ на складові ресурсного потенціалу підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Напрям КСВ	Заходи	Очікуваний результат
Кадровий	Розвиток персоналу, програми мотивації, охорона праці, безпечні умови праці	Тренінги, підвищення кваліфікації, модернізація робочих місць	Підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів
Інноваційний	Співпраця із закладами освіти та науковими установами	Партнерство, спільні проєкти, стажування	Генерування нових знань і технологій
Репутаційний	Благодійні та соціальні проєкти	Підтримка місцевих громад	Підвищення довіри до підприємства
Інформаційно-управлінський	ESG-звітність, прозорість діяльності	Підготовка ESG-звітів	Покращення якості управлінських рішень
Фінансовий	Відповідальне ведення бізнесу та розвиток партнерських відносин	Кодекс ділової поведінки	Підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: розроблено автором на основі [4, 6, 7].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Таблиця 3

Структура бюджету на заходи КСВ

Захід	Частка бюджету, %
Навчання та розвиток персоналу	35
Покращення умов праці	20
Підтримка місцевих громад	15
Партнерство із закладами освіти та науки	15
Підготовка ESG-звітності та комунікації	10
Реалізація етичних стандартів взаємодії	5
Всього	100

Джерело: складено автором на основі розробленої програми корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємств [11] показав, що універсального підходу до визначення її ефективності не існує. Вибір методу оцінювання залежить від цілей дослідження та очікуваних результатів, які необхідно виміряти, що зумовлює потребу в адаптації методичних підходів до конкретних завдань оцінювання.

Оцінювання результативності програм корпоративної соціальної відповідальності традиційно здійснюється через визначення економічного ефекту від реалізації окремих соціальних заходів або розрахунок показників окупності вкладених ресурсів. Водночас такий підхід не повною мірою враховує специфіку впливу КСВ на діяльність підприємства, оскільки значна частина отриманих результатів має довгостроковий характер та виявляється через розвиток окремих складових його ресурсного потенціалу. Саме тому оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності має виходити за межі лише фінансових результатів та враховувати зміни кадрових, інноваційних, інформаційно-управлінських, фінансових і репутаційних ресурсів.

Запропонована програма корпоративної соціальної відповідальності спрямована не лише на досягнення окремих соціальних результатів, а й на формування передумов для довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим доцільно розглядати ефективність КСВ як ступінь впливу реалізованих заходів на розвиток складових ресурсного потенціалу. Такий підхід дає змогу оцінити не лише безпосередні результати соціальних програм, а й їхній внесок у зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Особливістю запропонованого методичного підходу є встановлення прямого взаємозв'язку між заходами корпоративної соціальної відповідальності та окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства. При цьому кожен напрям КСВ розглядається як інструмент посилення конкретного виду ресурсів, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розподілу фінансових ресурсів на реалізацію відповідних заходів.

З метою формалізації запропонованого підходу доцільно використовувати систему якісних та кількісних показників оцінювання результативності програм КСВ, наведену в табл. 4.

Таблиця 4

Методичний підхід до оцінювання впливу КСВ на розвиток ресурсного потенціалу підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Напрям КСВ	Показники оцінювання	Очікуваний ефект
Кадровий	Навчання персоналу, охорона праці, мотиваційні програми	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Інноваційний	Співпраця із закладами освіти та науковими установами	Кількість спільних проєктів, впроваджених інновацій, нових технологій	Підвищення інноваційної активності підприємства
Репутаційний	Благодійні та соціальні проєкти	Рівень довіри стейкхолдерів, впізнаваність підприємства, ділова репутація	Формування позитивного іміджу підприємства
Інформаційно-управлінський	ESG-звітність, прозорість діяльності	Якість управлінських рішень, доступність інформації, рівень цифровізації	Підвищення ефективності управління підприємством
Фінансовий	Розвиток партнерських відносин та відповідального ведення бізнесу	Обсяг інвестицій, кількість партнерських угод, приріст доходу	Підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості

Джерело: розроблено автором.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінювати результати реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, враховуючи не лише фінансові результати, а й зміни якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства. На відміну від традиційних методів оцінювання, орієнтованих переважно на короткостроковий економічний ефект, ця методика враховує довгострокові наслідки реалізації заходів КСВ та їхній вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Важливою перевагою запропонованого підходу є можливість його використання для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності. Аналіз показників окремих складових ресурсного потенціалу дозволяє визначити найбільш проблемні сфери діяльності підприємства та спрямувати фінансові ресурси на реалізацію тих заходів КСВ, які забезпечують найбільший соціально-економічний результат.

Для узагальнення результатів оцінювання доцільно визначати зміни відповідних показників до та після впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності. Позитивна динаміка показників продуктивності праці, інноваційної активності, інвестиційної привабливості, рівня довіри стейкхолдерів та якості управління свідчитиме про ефективність запропонованої програми та її позитивний вплив на розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність може розглядатися не лише як інструмент реалізації соціальних ініціатив, а й як важливий напрям розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Використання запропонованого методичного підходу дає змогу підвищити обґрунтованість оцінювання результатів КСВ та забезпечити їхній тісний зв'язок зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Отримані результати свідчать, що корпоративна соціальна відповідальність може розглядатися не лише як інструмент реалізації соціальних ініціатив, а й як напрям розвитку ресурсного потенціалу підприємства. На відміну від традиційних підходів, запропонована методика передбачає інтеграцію КСВ у систему розвитку ресурсів підприємства через взаємозв'язок між стейкхолдерами, заходами КСВ, складовими ресурсного потенціалу та бюджетом програми.

Вихідним етапом є визначення ключових груп стейкхолдерів, інтереси яких формують напрями соціально відповідальної діяльності підприємства. Відповідно до потреб зацікавлених сторін формуються заходи КСВ, які розглядаються як інструменти розвитку окремих складових ресурсного потенціалу.

Таким чином, на відміну від більшості наявних підходів, у яких корпоративна соціальна відповідальність розглядається як окремий напрям діяльності або складова репутаційного менеджменту, запропонована модель дає змогу інтегрувати КСВ у загальну систему розвитку підприємства. Це забезпечує міцніший взаємозв'язок між соціально відповідальною діяльністю та стратегічними цілями суб'єкта господарювання.

Результати дослідження узгоджуються з висновками сучасних наукових праць, у яких корпоративна соціальна відповідальність розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості підприємств. Водночас у більшості наявних досліджень увага зосереджується переважно на фінансових або репутаційних результатах впровадження КСВ. Запропонований підхід розширює наявні наукові уявлення шляхом включення до оцінювання кадрової, інноваційної та інформаційно-управлінської складових ресурсного потенціалу. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду корпоративної соціальної відповідальності не лише як інструменту реалізації соціальних ініціатив підприємства, а й як одного з напрямів розвитку його ресурсного потенціалу. Встановлено, що ефективність програм КСВ значною мірою залежить від узгодження їхнього змісту з інтересами ключових стейкхолдерів та стратегічними цілями розвитку підприємства. Запропоновано методичний підхід до формування програми корпоративної соціальної відповідальності, який ґрунтується на послідовності «стейкхолдери – заходи КСВ – складові ресурсного потенціалу – бюджет програми». На відміну від наявних підходів, запропонована модель дає змогу оцінювати корпоративну соціальну відповідальність через її вплив на кадровий, інноваційний, фінансовий, репутаційний та інформаційно-управлінський потенціал підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у розробленні концептуальної моделі інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в систему розвитку ресурсного потенціалу підприємства шляхом встановлення взаємозв'язку між інтересами стейкхолдерів, напрямами соціально відповідальної діяльності та очікуваними результатами розвитку окремих видів ресурсів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропоновано-

го підходу для формування програм корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтування розподілу фінансових ресурсів між окремими заходами та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані суб'єктами господарювання під час розробки стратегій сталого розвитку та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Проведене дослідження має певні обмеження. По-перше, запропонований підхід орієнтований переважно на загальну модель управління корпоративною соціальною відповідальністю та потребує адаптації до особливостей окремих галузей економіки. По-друге, не всі результати реалізації програм КСВ можуть бути безпосередньо виміряні кількісними показниками, оскільки частина ефектів проявляється у довгостроковій перспективі та має якісний характер. По-третє, вплив окремих заходів корпоративної соціальної відповідальності на складові ресурсного потенціалу може відрізнятися залежно від масштабів діяльності підприємства, стадії його розвитку та зовнішніх умов господарювання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрального показника оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на ресурсний потенціал підприємства, а також на апробацію запропонованого підходу на підприємствах різних видів економічної діяльності. Це дозволить підвищити точність оцінювання результатів КСВ та розширити можливості її використання як інструменту стратегічного розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Brothers, 1953. 276 p. URL: https://openlibrary.org/works/OL3243308W/Social_responsibilities_ of_the_businessman?utm_source.
2. Carroll A. B. The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of Sustainable Business*. 2025. №10:5. DOI: https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2
3. Frontmatter. In Stakeholder Theory: The State of the Art / R. E. Freeman et al. Cambridge : Cambridge UniversityPress,2010.URL:https://www.cambridge.org/core/books/abs/stakeholder-theory/frontmatter/0FF5F8A9E345C598BFCAE1ED56B0FD15?utm_source.
4. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія.* 2013. № 4. С. 5–26. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11491.
5. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України.* 2014. № 3. С. 70–82. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11469.
6. Орлова Н. В., Жмай О. В. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності в системі взаємовідносин зі стейкхолдерами. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2020. №19 (2(45)). С. 169–187. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201429.
7. Жмай О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи та можливості серед підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. №14 (2). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.2.61700
8. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2023. № 1(6). С. 49–57. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57.
9. Тульчинський Р. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2 (29). С. 23–35. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35.
10. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №326(1). С. 327-334. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51.
11. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 137–141. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-137_141.pdf?utm_source.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

DEVELOPMENT OF A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROGRAM AS A DIRECTION FOR ENHANCING THE RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Vitalii Blahoi,
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
Kharkiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-0702-561X
blaviva24@gmail.com

Olena Kolmakova,
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
Kharkiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
elenkolmakova78@gmail.com

Abstract. *The article examines the theoretical and practical aspects of developing a corporate social responsibility programme as a tool for developing an enterprise's resource potential. It has been established that corporate social responsibility is not only a component of a business's social policy, but also an important factor in enhancing an enterprise's competitiveness, investment attractiveness and long-term sustainability. It has been found that existing approaches to assessing CSR are predominantly focused on social, reputational or financial outcomes, whilst its impact on the development of resource potential remains insufficiently researched. A methodological approach to developing a CSR programme is proposed, based on establishing links between stakeholder groups, areas of socially responsible activity, CSR measures and the components of an enterprise's resource potential. Key stakeholder groups have been identified and the corresponding CSR areas justified. A system of CSR measures has been developed, aimed at developing the enterprise's human resources, innovation, financial, reputational and information-management potential. An approach has been formulated for allocating the CSR programme budget based on strategic development priorities and the expected outcomes of the measures. A methodological approach has been justified for evaluating the effectiveness of corporate social responsibility programmes through a system of qualitative and quantitative indicators of the development of individual components of the company's resource potential. It has been proven that the integration of CSR into the enterprise management system creates the prerequisites for more effective use of resources, the formation of additional competitive advantages and ensuring sustainable development in the long term.*

Keywords: *corporate social responsibility; resource potential; sustainable development; social investments; competitiveness; stakeholders; efficiency of the enterprise.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers. https://openlibrary.org/works/OL3243308W/Social_responsibilities_of_the_businessman?utm_source.
2. Carroll, A. B. (2025). The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of Sustainable Business*, №10:5. https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2.
3. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Frontmatter. In Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/abs/stakeholder-theory/frontmatter/ 0FF5F8A9E345C598BFCAE1ED56B0FD15?utm_source

4. Kolot, A.M. (2013). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretychnykh pohliadiv. *Ekonomichna teoriia,* № 4, 5–26. https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11491.
5. Kolot, A.M. (2014). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: suchasna filosofiia, problemy zasvoiennia. *Ekonomika Ukrainy,* № 3, 70–82. https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11469.
6. Orlova, N.V., & Zhmay, O. V. (2020). Otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v systemi vzaiemovidnosyn zi steikkholderamy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, №19 (2(45)), 169–187. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201429.
7. Zhmay, O. V. (2016). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: perspektyvy ta mozhlyvosti sered pidpryiemstv maloho ta serednoho biznesu v Ukraini. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, №14 (2). https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.2.61700.
8. Bud'ko, O. V., & Galatov, B.M. (2023). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-stratehii rozvytku pidpryiemstv. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu,* № 1(6), 49–57. https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57.
9. Tul'chinskiy, R. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti tsilei staloho rozvytku. *Naukovyi visnyk Polissia*, №2 (29), 23–35. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35.
10. Baylo, V. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – zaporuka staloho rozvytku biznesu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, №326(1), 327-334. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51.
11. Kusik, N.L., & Kovalevskaya, A.V. (2012). Metodychnyi pidkhid do provedennia otsinky efektyvnosti sotsialno vidpovidalnoi diialnosti pidpryiemstva. Problemy ekonomiky, № 3, 137–141. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-137_141.pdf?utm_source.

Received March 10, 2026 отримано
Accepted March 25, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Vitalii Blahoi, 2026; © Olena Kolmakova, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-24-34
УДК 658.114.1:005.3

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Брусенцева Ольга Анатоліївна,
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри економіки та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-7877-7392
obrusentseva@gmail.com

Коровай Анна Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти кафедри економіки та
менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
aniakorovai@gmail.com

Постоєва Ольга Георгіївна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-1167-636X
olgapostoieva@gmail.com

Анотація. *У статті досліджено сутність, особливості, управління та перспективи розвитку сімейного бізнесу як специфічної форми підприємницької діяльності, що поєднує економічні інтереси із сімейними цінностями та відносинами. Розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття сімейного бізнесу та проаналізовано основні наукові концепції, які використовуються для ідентифікації сімейних підприємств. Особливу увагу приділено моделі трьох кіл, яка пояснює взаємодію систем сім'ї, власності та бізнесу та підкреслює унікальну природу сімейних компаній.*

У роботі досліджено роль сімейного бізнесу в національних економіках та акцентовано увагу на його внеску у створення робочих місць, забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку. Міжнародний досвід свідчить про успішне функціонування сімейних підприємств у різних секторах економіки – від невеликих локальних компаній до великих транснаціональних корпорацій. Діяльність таких компаній, як Walmart, Ford, Samsung, Tata Group Hermès, демонструє ефективність поєднання довгострокового стратегічного управління із сімейними цінностями та спадкоємністю власності.

Проаналізовано сучасний стан сімейного підприємництва в Україні. У результаті дослідження визначено найбільш поширені сфери діяльності сімейного бізнесу, зокрема торгівлю, готельно-ресторанний бізнес, туризм, сільське господарство, виробництво та креативні індустрії. Встановлено переваги сімейних підприємств, серед яких високий рівень довіри, спільна мотивація, гнучкість у прийнятті рішень та сильна організаційна культура. Водночас виокремлено основні проблеми розвитку сімейного бізнесу, зокрема питання спадкоємності, конфлікти між сімейними та бізнес-інтересами, обмежений доступ до фінансових ресурсів і недостатній рівень інституційної підтримки.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

У статті також розглянуто сучасні законодавчі ініціативи щодо регулювання сімейного підприємництва в Україні та визначено ключові бар'єри його подальшого розвитку. Обґрунтовано, що сімейний бізнес слід розглядати не лише як економічне явище, а й як важливий соціальний інститут, який сприяє збереженню сімейних цінностей, зміцненню місцевих громад та забезпеченню довгострокової економічної стійкості. Перспективи подальшого розвитку сімейного підприємництва в Україні пов'язані з удосконаленням нормативно-правової бази, посиленням механізмів державної підтримки, стимулюванням інноваційної діяльності та впровадженням кращих міжнародних практик управління.

Ключові слова: *управління сімейним бізнесом; сімейний бізнес; сімейне підприємництво; власність; проблеми розвитку сімейного бізнесу; корпоративне управління; економічний розвиток; сімейні цінності; Україна.*

JEL Classification: M10, D10, L26

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сімейний бізнес є поширеною формою підприємницької діяльності як в Україні, так і у світі, однак його функціонування має низку специфічних особливостей. Поєднання сімейних і ділових відносин, труднощі в управлінні та передачі бізнесу, а також вплив сучасних економічних умов створюють певні перешкоди для його розвитку. Оскільки становлення перших приватних підприємств в Україні відбулося в період відновлення державної незалежності, нині країна переживає етап першої передачі бізнесу від засновників до наступного покоління. У зв'язку з цим питання сімейного підприємництва набувають особливої актуальності. Це зумовлює потребу в ґрунтовному дослідженні сімейного бізнесу, виявленні його ключових характеристик, актуальних викликів та можливостей подальшого розвитку.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що сімейний бізнес активно вивчається як в Україні, так і за кордоном. Дослідники розглядають його роль в економіці, особливості управління та проблеми розвитку. Вагомий внесок у дослідження проблемних аспектів функціонування сімейного бізнесу зробили закордонні фахівці, серед яких: Р. Тагіурі, Дж. А. Девіс, М. Беннедсен, Дж. Х. Чуа, Дж. Дж. Крісман, Л. П. Штайєр, В. Г. Даєр, С. Б. Кляйн, К. Кс. Смірніос, М. Гітт, Р. Лабакі, Джозеф П. Г. Фан, Л. М. Райт, М. Ліхі та інші. В українському науковому просторі особливості розвитку та виклики для родинного підприємництва аналізуються у публікаціях О. Гудзової, Р. Вороновської, Е. Кіренкіної, Н. Мозоли, О. Окунєва, В. Телішевського, П. Федоровського, де наголошується, що сімейні підприємства є важливою частиною економіки, що забезпечують робочі місця і стабільність та передаються з покоління в покоління.

Водночас науковці відзначають проблеми, пов'язані з конфліктами у родині, прийняттям рішень та необхідністю професійного управління. Проведений аналіз показує, що сімейний бізнес є актуальною темою для досліджень і потребує подальшого вивчення, особливо в Україні, де діяльність таких компаній розпочалася лише з часів незалежності.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні особливостей управління та розвитку сімейного бізнесу та визначенні його ролі у забезпеченні стійкості національної економіки.

Відповідно до мети сформовано такі *завдання:* систематизувати світовий досвід позиціонування сімейних фірм у національних економічних системах; розкрити специфіку їхнього становлення й менеджменту; оцінити виклики під час повномасштабної війни та повоєнної відбудови; обґрунтувати прогнозні напрями й тенденції досліджень розвитку родинного підприємництва.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / TEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичну основу дослідження становлять концепції сімейного підприємництва, корпоративного управління та теорії організаційного розвитку, які розглядають сімейний бізнес як особливу форму господарської діяльності, що поєднує економічні інтереси підприємства із сімейними цінностями та відносинами. У роботі використано наукові підходи Р. Тагіурі та Дж. Девіса щодо моделі трьох кіл сімейного бізнесу, яка пояснює взаємодію підсистем власності, сім'ї та бізнесу, а також праці Дж. Астрахана, С. Кляйна та К. Смірніоса, присвячені визначенню сутності та критеріїв ідентифікації сімейних підприємств. Теоретичне підґрунтя дослідження також базується на сучасних наукових працях вітчизняних

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

і зарубіжних учених, які висвітлюють особливості управління сімейними компаніями, проблеми спадкоємності, передачі бізнесу між поколіннями, формування корпоративної культури та забезпечення довгострокової стійкості сімейного підприємництва в умовах глобальних економічних змін.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики сімейного підприємництва, корпоративного управління та розвитку малого і середнього бізнесу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання.

Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності сімейного бізнесу, його особливостей, переваг і проблем функціонування. Історичний метод використано для дослідження еволюції сімейного підприємництва у світі та в Україні. Порівняльний метод дав змогу зіставити особливості розвитку сімейного бізнесу в різних країнах та виявити специфіку його функціонування в українських умовах.

Статистичний та аналітичний методи використано для оцінки ролі сімейного бізнесу в економіці окремих держав, аналізу його внеску у формування валового внутрішнього продукту та забезпечення зайнятості населення. Метод системного підходу застосовано для розгляду сімейного бізнесу як складної соціально-економічної системи, що поєднує сфери власності, сім'ї та підприємницької діяльності. Графічний метод використано для візуалізації моделі трьох кіл сімейного бізнесу та представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, нормативно-правові акти України, а також матеріали, присвячені практиці функціонування сімейних підприємств в Україні та за кордоном.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Не існує єдиного визначення «сімейного бізнесу». Так, у дослідженні серед 25 країн Європи було виявлено понад 90 термінів, що показує, що навіть у межах однієї країни можна використовувати кілька різних визначень. Поняття враховує багато аспектів, таких як сімейна власність, участь в управлінні, стратегічний контроль, бізнес як основне джерело доходу для сім'ї та міжпоколіннєві трансферти. Спільною рисою майже всіх визначень є те, що вони не є корисними для надійної та порівнянної статистики в цьому секторі. Деякі визначення не вважають статус «сімейного бізнесу» статичним, але визнають, що він може коливатися між сімейною фірмою та несімейною фірмою. У деяких країнах самозайняті/одноосібні підприємства вважаються сімейними підприємствами; у більшості країн (2/3) фірма-підприємець, тобто компанія з одним власником, яка може наймати інших членів сім'ї та/або осіб, які не є членами сім'ї, вважається сімейною фірмою [1, с. 167]. Особливості управління та проблеми розвитку сімейного бізнесу досліджуються в межах різних міждисциплінарних напрямів (менеджмент, економіка, соціологія, психологія та ін.).

Сімейні підприємства становлять понад 80% усіх компаній у країнах із розвиненою ринковою економікою та забезпечують, за різними оцінками, від 70 % до 90 % світового валового внутрішнього продукту. Це дає підстави розглядати сімейний бізнес як один із ключових елементів сучасної економічної системи та важливий чинник її стабільного розвитку.

Для багатьох підприємців-початківців залучення членів родини до ведення бізнесу розглядається як доцільний варіант, що ґрунтується на взаємній довірі, спільних цінностях та довготривалих соціальних зв'язках. Історично сімейна форма господарювання має глибоке коріння: ще в середньовічні знання, навички та засоби виробництва у сферах землеробства й ремесел передавалися від батьків до дітей. У подальшому представники аристократії та заможних родин забезпечували спадковість управління й контролю над господарською діяльністю з метою збереження економічних ресурсів та впливу в межах сім'ї. Водночас ефективне функціонування та довгострокова стабільність сімейного бізнесу потребують урахування низки специфічних особливостей і чинників управління [4].

Сімейний бізнес являє собою форму підприємницької діяльності, що здійснюється членами однієї родини на основі спільного використання наявних ресурсів, компетенцій та трудового потенціалу з метою отримання прибутку. У межах такого бізнесу сімейний капітал охоплює не лише фінансові та матеріальні активи, а й людський капітал, який включає знання, професійний досвід, соціальні зв'язки та взаємну підтримку між членами сім'ї. Значна частина сімейних підприємств функціонує у формі домогосподарств без створення окремої юридичної особи. У таких випадках господарська діяльність, як правило, здійснюється в межах індивідуального підприємництва.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Сімейний бізнес відіграє важливу роль у функціонуванні національної економіки, оскільки забезпечує створення робочих місць, сприяє розвитку підприємництва та підтримує економічну стабільність. Значення сімейних підприємств особливо помітне у країнах із розвиненою ринковою економікою. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки близько 89 % підприємств належать до категорії сімейного бізнесу, що свідчить про їхню вагому роль у формуванні економічної системи країни [4], [7].

Сімейний бізнес охоплює широкий спектр організаційних форм і масштабів діяльності – від малих підприємств, стартапів та торговельних закладів до великих національних і транснаціональних корпорацій. Незалежно від розміру та сфери функціонування, сімейним підприємствам притаманні певні характерні ознаки:

– контрольний пакет власності зосереджений в руках однієї або кількох сімей, які здійснюють вирішальний вплив на процес прийняття стратегічних управлінських рішень;

– право власності та корпоративний контроль передаються між поколіннями в межах родини, що забезпечує спадкоємність управління бізнесом;

– ключові управлінські посади переважно обіймають члени сім'ї власників, а механізми передачі керівних функцій часто мають спадковий характер;

– діяльність підприємства ґрунтується на специфічній корпоративній культурі, яка формується під впливом сімейних цінностей, традицій та норм поведінки, що знаходить відображення у підходах до ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та дотриманні етичних стандартів.

Інститут сім'ї є невіддільним елементом родинного підприємництва. Базова теорія менеджменту трактує сімейний бізнес як трикомпонентну систему. Для опису цієї системи можна використати модель трьох кіл Р. Тагіурі та Дж. Девіса [11], [12].

Дана концепція структурує компанію через призму трьох складових: власність, управління (ведення бізнесу) та родина. Попри автономність та наявність власних меж, кожна підсистема перебуває під впливом інших та функціонує у спільному макросередовищі. Сімейна фірма розглядається як складний, динамічний соціальний організм. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу вимагає гармонізації та збалансованого розвитку всіх трьох векторів, оскільки домінування однією з підсистем нівелює загальну ефективність бізнесу.



Рис. 1 Модель трьох кіл сімейного бізнесу
Джерело: створено за допомогою ШІ.

Таким чином, визначальною рисою сімейного бізнесу є поєднання економічних інтересів підприємства із сімейними відносинами, що суттєво впливає на систему управління, організаційну культуру та стратегічний розвиток компанії [4].

Сімейний бізнес є однією з найпоширеніших форм підприємницької діяльності у світі та, за різними оцінками, забезпечує від 70 % до 90 % економічної активності в багатьох країнах. На відміну від більшості держав, де сімейні підприємства мають багатовікову історію розвитку та передаються від покоління до покоління, український бізнес характеризується відносно молодим віком. Тривале функціонування сімейних компаній у розвинених економіках сприяло формуванню стійких традицій ведення бізнесу, розвитку корпоративної культури, забезпеченню спадкоємності управління та зміцненню конкурентних переваг. Водночас становлення сімейного підприємництва в Україні перебуває на етапі активного розвитку та формування власних управлінських практик і традицій [5].

Згідно з дослідженням О. Гудзової та Р. Вороновської, у світі налічується приблизно 6000 компаній, які працюють понад 200 років. Більшість із них – сімейні бізнеси. Найбільша частка таких давніх підприємств припадає на Японію (56%), далі йдуть Німеччина (15%), Нідерланди (4%) та Франція (3%). Особливо вражає Японія, де деякі сімейні компанії були засновані ще у 700–800 роках і продовжують працювати й сьогодні. Зазвичай це традиційні готелі, виробництво паперу або ритуальних товарів. У Європі також збереглися дуже старі та успішні сімейні підприємства, засновані ще у XVI–XVII століттях. Серед них можна назвати *Beretta* (виробництво зброї), *Poschinger* (виробництво скла), *Hahnemühle* (виробництво паперу), *Albrecht* (виробництво металу) та *William Prym* (сімейний холдинг), які успішно працюють і сьогодні [5].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Тривалість функціонування сімейного бізнесу значною мірою залежить від здатності забезпечити ефективну передачу управлінських повноважень наступним поколінням. Хоча окремі сімейні компанії успішно функціонують протягом багатьох поколінь, у більшості випадків бізнес або частково зберігається під контролем родини, або припиняє свою діяльність через відсутність належної підготовки спадкоємців до ведення підприємницької діяльності. Дослідження свідчать, що значна частина проблем сімейних підприємств пов'язана з внутрішніми сімейними чинниками, зокрема конфліктами між членами родини, відсутністю спільного стратегічного бачення та недостатнім рівнем управлінських компетенцій.

Згідно з дослідженнями консалтингової компанії McKinsey, сімейні підприємства характеризуються високим рівнем уразливості під час зміни поколінь: бізнес до третього покоління власників передають менше ніж 30 % компаній, а до четвертого покоління – лише 5 % від початкової кількості компаній. Попри таку тенденцію, родинний капітал зберігає домінантні позиції в розвинених країнах: у Європі та США від 30 % до 40 % найбільших транснаціональних корпорацій – це сімейний бізнес (Walmart, Auchan, Motorola та HP).

З точки зору менеджменту та теорії організацій актуальним питанням є аналіз особливостей управління сімейним бізнесом, його статусу на різних етапах життєвого циклу компанії. Зазначимо, що цей статус не є «фіксованим». Існує багато підприємств, які є сімейними фірмами протягом усього свого життєвого циклу. Однак, протягом життєвого циклу організації може відбуватись перехід від сімейного до несімейного бізнесу і навпаки. Наприклад, якщо бізнес тільки започатковано, він може значною мірою покладатися на участь родини в управлінні та володінні ним. Під час зростання бізнесу він може зіткнутися з більш розпорошеною власністю та/або управлінням для ефективного проникнення на ринок. Отже, у зрілій фазі він іноді перестає бути сімейною фірмою. Далі, у фазі занепаду деякі з цих компаній знову досягають статусу сімейної фірми, якщо власники/менеджери, що не є членами родини, виходять з компанії, і, отже, вплив родини припиняється із закриттям фірми.

Крім того, компанія може бути заснована як несімейний бізнес, а потім стати ним. Коли підприємець та його діти дорослішають, може виникнути питання передачі бізнесу та зацікавленості другого покоління в управлінні фірмою, унаслідок чого роль сім'ї у фірмі посилюється. Після передачі власності попередній підприємець та/або сім'я можуть залишатися залученими до бізнесу або вийти з нього як з погляду формального, так і неформального впливу, унаслідок чого статус бізнесу змінюється із сімейного на несімейний. Таким чином, в управлінні розвитком сімейного бізнесу пропонується відстежувати зміни у статусі організації з точки зору її адаптації до змін [8].

Аналіз розвитку відомих сімейних компаній демонструє важливість формування механізмів наступності та збереження спільних сімейних цінностей. Так, компанія Gucci, заснована у 1921 році Guccio Gucci, досягла значного міжнародного успіху завдяки активній участі членів родини в її розвитку. Однак уже в третьому поколінні власників внутрішні суперечності та розбіжності щодо стратегічного розвитку призвели до втрати сім'єю контролю над бізнесом. Незважаючи на збереження позицій одного з провідних світових брендів індустрії розкоші, компанія більше не перебуває у власності родини засновника.

Подібним прикладом є канадська мережа універмагів Eaton's, заснована Т. Ітаном. Завдяки впровадженню інноваційних для свого часу підходів до торгівлі компанія тривалий період утримувала провідні позиції на ринку. Проте управлінські помилки наступних поколінь власників та посилення конкурентного тиску з боку міжнародних ритейлерів стали причиною її банкрутства після понад століття діяльності.

Іншим показовим прикладом є фінансова династія J. P. Morgan, започаткована Дж. П. Морганом. Незважаючи на значний вплив засновника на розвиток фінансової системи США, подальші покоління родини зіткнулися з наслідками масштабних економічних криз і структурних змін у фінансовому секторі, що зумовило поступове скорочення сімейного контролю над активами [8].

Д. Нойфельд [7] показує, як роль сімейного бізнесу в економіці змінюється залежно від регіону. У дослідженні впливу сімейних підприємств залежно від їхньої частки у ВВП зазначено, що в Індії родинні компанії дають до 79 % ВВП, а успіх країни тісно пов'язаний з успіхом окремих сімей, наприклад сім'ї Амбані та її компанії Reliance Industries. Тут бізнес сприймають як спадок, і покоління за поколінням працюють, щоб підтримувати родинну справу. У Європі сімейні компанії цінують за стабільність і традиції. В Іспанії, Італії та Великій Британії вони становлять 67–70% ВВП. Це можуть бути маленькі майстерні або великі заводи, які зберігають якість і добре ставлення до клієнтів. Сімейний бізнес тут - це надійність і репутація. У США та Канаді родинні компанії теж важливі – вони дають понад половину ВВП. Навіть у країнах з великими

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

корпораціями і біржами сімейний бізнес створює багато робочих місць і допомагає розвивати економіку. У Нідерландах та Індонезії сімейні компанії менш впливові – лише 25% та 10% ВВП. Тут економіка більше залежить від держави або великих компаній, а рішення родин не завжди мають велике значення [7].

Ситуація в Україні важче піддається прогнозуванню. Втім, багато сімейних підприємств, створених у 1990-х роках, залишаються на ринку. Вони пережили політичну турбулентність, яка впливала на середовище ведення бізнесу, та витримують ринкову конкуренцію. Їх можна назвати маленькими опорами стабільності в нашій економіці. Яскравим прикладом є «ЛІГА». Її заснували у 1991 р. родини В. Єгипка, М. Бондаренко та С. Бондаренка, які разом розробили комп'ютерну систему для роботи з законодавством [3], [4].

За іншими оцінками, близько 90 % українських компаній мають ознаки сімейного бізнесу, хоча значна частина їхніх власників не ідентифікує свої підприємства як сімейні. Науковці та практики відзначають, що усвідомлення належності до сімейного підприємництва може сприяти більш ефективному розвитку таких компаній. Зокрема, це створює передумови для впровадження спеціалізованих механізмів корпоративного управління, планування спадкоємності, запобігання внутрішніми сімейним конфліктам та забезпечення безперервності бізнесу в процесі передачі управлінських функцій наступним поколінням. Відповідно, поширення практики самоідентифікації підприємств як сімейного бізнесу може позитивно вплинути на підвищення їхньої стійкості та сприяти економічному розвитку країни загалом [6].

У результаті дослідження було визначено найбільш поширені напрями розвитку сімейного бізнесу в Україні, які характеризуються високим рівнем залучення членів родини до спільної підприємницької діяльності та створюють умови для ефективного використання сімейних ресурсів і компетенцій.

Одним із найпоширеніших видів сімейного підприємництва є роздрібна та електронна торгівля. У межах цього напряму сім'ї займаються реалізацією натуральної косметики, екологічних засобів побутової хімії, дитячих товарів, одягу та інших споживчих продуктів. Для таких підприємств характерним є розподіл функціональних обов'язків між членами родини, коли одні відповідають за продажі та взаємодію з клієнтами, а інші – за закупівлю товарів, логістику та постачання.

Важливе місце серед сімейних підприємств посідає сфера громадського харчування та готельного бізнесу. Зокрема, популярністю користуються невеликі кафе, ресторани та мініготелі, де до управління та операційної діяльності можуть залучатися не лише подружжя, а й інші члени родини, включаючи дорослих дітей.

Значного поширення набув також зелений туризм, що передбачає надання туристичних послуг на базі власного домогосподарства. У таких господарствах функції між членами сім'ї зазвичай розподіляються відповідно до їхніх навичок і компетенцій: одні забезпечують організацію харчування та обслуговування гостей, інші відповідають за транспортне забезпечення, утримання приміщень і технічне обслуговування.

Перспективним напрямом розвитку сімейного бізнесу є сфера розваг та креативних послуг, що охоплює діяльність ведучих заходів, аніматорів, фотографів, відеооператорів, музикантів і діджеїв. Перевагою такої форми організації праці є можливість координації робочого графіка та взаємодоповнення професійних компетенцій членів родини.

Традиційно вагоме значення для сімейного підприємництва має сільське господарство. Використовуючи власні земельні ресурси, сім'ї займаються вирощуванням овочів, фруктів, квітів, грибів, а також розведенням свійської птиці та інших видів сільськогосподарської продукції.

Окрему групу становлять сімейні виробничі підприємства, діяльність яких пов'язана з виготовленням харчової продукції, зокрема домашньої випічки, а також виробництвом меблів та інших товарів на замовлення. У таких бізнесах члени родини, як правило, спеціалізуються на різних напрямах діяльності, включаючи виробничі процеси, постачання матеріалів, дизайн продукції, маркетинг, рекламу та фінансове управління [4], [5].

На думку С. Віштак, сімейний бізнес поєднує довіру, спільні цінності та прагнення членів родини досягати спільних результатів. Аналізуючи власний досвід ведення підприємницької діяльності, С. Віштак підкреслює, що сімейний бізнес характеризується як низкою переваг, так і певними викликами. До основних переваг належать високий рівень довіри між учасниками бізнесу, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, а також наявність спільної мотивації, орієнтованої не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення добробуту майбутніх поколінь родини. Важливим чинником успішного функціонування сімейних підприємств є також вплив сімейних цінностей на формування корпоративної культури, що позитивно позначається на рівні довіри з боку працівників, партнерів і клієнтів [2].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Водночас сімейне підприємництво супроводжується низкою специфічних труднощів. Серед них – розмитість меж між професійною діяльністю та особистим життям, ризик виникнення конфліктів через відмінності у поглядах на розвиток бізнесу, а також особливості управління трудовим колективом, де присутність членів родини може впливати на сприйняття справедливості та рівності між працівниками.

Узагальнюючи практичний досвід ведення сімейного бізнесу, С. Віштак наголошує на необхідності завчасного обговорення потенційних ризиків, чіткого розмежування сімейних і професійних відносин, раціонального розподілу обов'язків між членами родини та підтримання балансу між роботою і особистим життям. Ефективне поєднання довіри, спільних цілей і належної організації управління дає змогу перетворити сімейний бізнес на стійку та конкурентоспроможну форму підприємницької діяльності [2].

У сімейному бізнесі особливо важливо чітко розподіляти ролі та обов'язки між членами родини. Коли кожен знає свої завдання та зони відповідальності, легше уникати непорозумінь і конфліктів, а робота стає більш ефективною та злагодженою. Відкрите спілкування та регулярні обговорення планів і проблем допомагають підтримувати взаєморозуміння і відчуття цінності кожного, а також створюють довіру всередині команди.

Фінансова прозорість і чітке ведення бухгалтерії – ще один ключовий елемент. Важливо, щоб усі члени родини мали доступ до фінансової інформації та розуміли, як розподіляються ресурси і прибутки. За потреби частину адміністративних та бухгалтерських завдань можна передавати на аутсорсинг, що дає змогу зменшити ризики та заощадити час. Не менш корисним є залучення зовнішніх експертів і консультантів. Вони можуть подивитися на бізнес з боку, допомогти оцінити ситуацію об'єктивно, запропонувати нові ідеї розвитку та оптимізувати управлінські процеси.

Баланс між роботою та особистим життям у сімейному бізнесі має особливе значення. Члени родини часто працюють разом і водночас живуть під одним дахом, тому важливо встановлювати чіткі часові рамки для роботи та відпочинку, щоб зберегти гармонію у стосунках і уникнути вигорання.

Довгострокове планування та підготовка наступного покоління керівників допомагають забезпечити стабільність і безперервність бізнесу. Передача управління включає не лише активи компанії, а й сімейні цінності, традиції та корпоративну культуру. Це формує унікальну ідентичність компанії, допомагає об'єднати команду і залучати клієнтів, які поділяють ті самі принципи [4].

Розглянемо зарубіжний досвід управління сімейними фірмами. Світова практика показує, що сімейний бізнес представлений широким спектром підприємств – від невеликих локальних компаній до транснаціональних корпорацій, які займають провідні позиції у своїх галузях. Досвід найуспішніших сімейних компаній демонструє, що поєднання сімейних цінностей, довгострокового стратегічного планування та ефективного корпоративного управління може стати основою сталого розвитку та міжнародного успіху.

Одним із найвідоміших прикладів є Walmart, контроль над яким зберігає родина Волтонів. Компанія є найбільшим світовим ритейлером та володіє мережею з понад десяти тисяч торговельних об'єктів, обслуговуючи мільйони споживачів у різних країнах світу [6].

Значний вплив на світову автомобільну промисловість мають компанії Volkswagen Group та Porsche AG, контроль над якими частково здійснює родина Порше–Піех. Їхня діяльність охоплює виробництво як масових, так і преміальних автомобілів, поєднуючи інноваційні технології та високі стандарти якості.

Важливим прикладом успішного сімейного бізнесу є Ford Motor Company, заснована родиною Фордів. Компанія відіграла ключову роль у становленні масового автомобілебудування та суттєво вплинула на розвиток сучасних виробничих технологій.

Серед азійських сімейних корпорацій особливе місце займає Samsung, контроль над якою продовжує здійснювати родина Лі. Компанія є одним із світових лідерів у галузі електроніки, телекомунікацій та побутової техніки, демонструючи ефективність династичної моделі управління великим бізнесом.

Прикладом успішної диверсифікованої сімейної корпорації є Tata Group (Індія, сім'я Тата), діяльність якої охоплює автомобілебудування, металургію, інформаційні технології, хімічну промисловість та інфраструктурні проєкти. Компанія поєднує традиційні сімейні цінності з інноваційним підходом до ведення бізнесу на глобальному рівні.

У секторі товарів класу люкс показовим є досвід Hermès (Франція, сім'я Ермес), де представники родини засновника вже протягом кількох поколінь зберігають контроль над компанією. Це сприяє підтриманню високих стандартів якості, ексклюзивності продукції та збереженню корпоративних традицій.

Водночас приклад LVMH (Франція) демонструє, як сімейний контроль і стратегічні інвестиції можуть забезпечувати лідерські позиції на світово-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

му ринку предметів розкоші. Значний вплив на діяльність компанії зберігає родина Арно, яка визначає довгострокову стратегію розвитку корпорації.

У сфері виробництва спортивного одягу та взуття вагоме місце посідає Nike (США, заснована Ф. Найтом та родиною). Компанія є прикладом успішного поєднання сімейних традицій підприємництва з активною міжнародною експансією та розвитком бренду.

Окремої уваги заслуговує Novartis (Швейцарія, родина Якобі), яка демонструє можливості поєднання сімейного впливу, науково-дослідної діяльності та ефективного корпоративного управління у фармацевтичній галузі. Завдяки цьому компанія посідає провідні позиції на світовому ринку охорони здоров'я.

Наведені приклади підтверджують, що сімейний бізнес може успішно функціонувати в різних секторах економіки та масштабуватися від локального підприємства до глобальної корпорації. Ключовими чинниками його довгострокового успіху є спадкоємність управління, стратегічне бачення розвитку, збереження корпоративних цінностей та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [6].

Проблеми і перспективи розвитку сімейного бізнесу в Україні. У 2025 році у Верховній Раді України було розглянуто законопроєкт №13109, спрямований на нормативне закріплення поняття сімейного підприємництва та визначення організаційно-правових засад його функціонування. Документ передбачає можливість ведення сімейного бізнесу членами однієї родини з метою отримання прибутку або досягнення соціально-економічних цілей, у формах як юридичної особи, так і фізичної особи-підприємця [3].

Законопроєкт визначає коло учасників сімейного підприємництва, до якого можуть входити родичі першого та другого ступеня споріднення, починаючи з 14-річного віку. При цьому встановлюються кількісні обмеження: загальна чисельність учасників, включно з найманими працівниками, не повинна перевищувати 10 осіб, а кількість найманого персоналу має бути меншою або дорівнювати кількості членів родини, залучених до діяльності підприємства. На найманих працівників поширюються загальні норми трудового законодавства та системи соціального страхування.

Окремо визначено обмеження щодо видів економічної діяльності сімейних підприємств. Зокрема, передбачено заборону здійснення оптової торгівлі та операцій з підакцизними товарами, за винятком окремих випадків дрібної роздрібної торгівлі. Також встановлюються обмеження щодо провадження ресторанної діяльності у разі поєднання її з реалізацією підакцизної продукції. У межах законопроекту пропонувалося запровадження спрощеного режиму бухгалтерського обліку та оподаткування з метою зменшення адміністративного навантаження на сімейні підприємства. Водночас зазначена норма викликала зауваження з боку Міністерства фінансів України, яке запропонувало її виключення. Припинення діяльності сімейного підприємства, відповідно до положень законопроекту, може відбуватися у разі смерті або зникнення керівника, ліквідації чи банкрутства суб'єкта господарювання, а також за відсутності членів сім'ї, здатних продовжувати ведення бізнесу. Таким чином, законопроект №13109 відображає спробу формування цілісної правової бази для розвитку сімейного підприємництва в Україні, спрямованої на підвищення його інституційної визначеності, спрощення регуляторних процедур та зміцнення стійкості сімейних бізнес-структур у складних економічних умовах [3].

Функціонування сімейного бізнесу в Україні стримується комплексом інституційних та фінансово-економічних перешкод. Насамперед це виявляється у неадаптованості нормативно-правової бази, наявності адміністративних бар'єрів під час реєстрації бізнесу, обмеженому доступі до дешевих кредитів і слабкій інфраструктурі консультаційного та державного супроводу родинних компаній. Для нівелювання зазначених негативних тенденцій пропонуємо спиратися на концептуальні пріоритети розвитку, обґрунтовані у наукових розвідках. До них належать комплексне реформування фінансово-кредитної та податкової систем, відкриття доступу до науково-дослідного потенціалу, а також соціокультурна трансформація, спрямована на популяризацію сімейного підприємництва. Організації, що представляють сектор сімейного бізнесу (на національному та міжнародному рівнях), повинні брати активну участь у зусиллях щодо підвищення обізнаності про важливість цього сектору. Важливе місце посідають розвиток інклюзивного (ветеранського, жіночого та молодіжного) сектору бізнесу. Родинні фірми можуть сприяти розвитку людського капіталу та інституційної бази сімейного бізнесу в країні, розбудові системи безперервної економічної освіти та інтеграції передових закордонних моделей управління.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У ході дослідження встановлено, що сімейне підприємництво є специфічною формою господарської діяльності, у межах якої поєднуються економічні цілі бізнесу, сімейні цінності та відносини власності. Саме взаємодія цих складових формує унікальні конкурентні переваги сімейних підприємств, серед яких висо-

кий рівень довіри, довгострокова орієнтація розвитку, гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкої адаптації в умовах кризових явищ.

Сімейні компанії показав є важливим елементом економічних систем більшості країн світу, забезпечуючи значну частку зайнятості населення, створення валового внутрішнього продукту та формування інвестиційного потенціалу. Аналіз діяльності провідних світових сімейних корпорацій підтвердив, що ефективність їхнього розвитку значною мірою залежить від наступності управління, стратегічного бачення, корпоративної культури та збереження сімейних цінностей.

Специфіка становлення та менеджменту сімейних підприємств полягає у поєднанні функцій власності, управління та сімейних відносин. Ефективне управління сімейним бізнесом потребує чіткого розподілу повноважень між членами родини, впровадження механізмів корпоративного управління, планування спадкоємності та підтримання балансу між сімейними й бізнесовими інтересами.

Оцінка викликів розвитку сімейного бізнесу в умовах повномасштабної війни свідчить про його важливу роль у забезпеченні економічної стійкості держави, збереженні робочих місць та підтримці місцевих громад. Разом з тим, основними стримувальними чинниками залишаються економічна невизначеність, обмежений доступ до фінансових ресурсів, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, міграція трудових ресурсів, а також недосконаліть нормативно-правового забезпечення сімейного підприємництва. У післявоєнний період сімейний бізнес може стати одним із ключових чинників відновлення економіки завдяки високій адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів забезпечення сталого розвитку сімейних підприємств в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнес-середовища. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню процесів передачі управління між поколіннями, формуванню ефективних моделей корпоративного управління сімейними компаніями, а також розробленню інструментів запобігання внутрішнім сімейним конфліктам. Важливим напрямом наукових розвідок є оцінка впливу державної політики та законодавчого регулювання на розвиток сімейного підприємництва в Україні, аналіз міжнародного досвіду підтримки сімейного бізнесу та можливостей його адаптації до вітчизняних умов. Подальших досліджень також потребують питання цифровізації сімейних підприємств, розвитку інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та ролі сімейного бізнесу у відновленні економіки України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2006). The F-PEC scale of family influence: A proposal to solving the family business definition problem. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), Handbook of research on family business. Edward Elgar Publishing.
2. Віштак, С. (2025). Плюси та мінуси сімейного бізнесу: як зробити спільну справу успішною. The Page. https://thepage.ua/ua/experts/simejnij-biznes-shlyah-do-uspihu-chi-viprobuvannya-na-micnist
3. Мирний, Ю. (2026) В Україні хочуть узаконити сімейний бізнес як окремий клас: деталі. DENGI. UA. https://dengi.ua/ua/business/9759602-v-ukrayini-khochut-uzakoniti-simejnij-biznes-yak-okremij-klas-detali
4. Myroniuk Consulting. (2026). Family business. https://www.myroniuk.com/familybusiness/
5. Вороновська, Р. (2025). CEO LvBS Consulting, Центр сімейного бізнесу [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=c_IIIcrNQ5g
6. Моісєєв, В. (2025). Найбагатші сім'ї світу ніколи не були такими багатими, як зараз – топ-10 за підсумками 2025 року. The Page. https://thepage.ua/ua/news/najbagatshi-simyi-svitu-za-pidsumkami-2025-roku
7. Neufeld, D. (2023). The influence of family-owned businesses, by share of GDP. Visual Capitalist. https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/
8. European Commission. (2009). Overview of family business relevant issues: Contract No. 30-CE-0164021/00-51 final report. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/native
9. Прохоренко, М. (2023). Три відомі сімейні бізнеси — і як спадкоємці їх втратили. Laba. https://laba.ua/blog/3881-3-vidomi-simeyni-biznesy-i-yak-spadkoyemci-yih-vtratyly
10. Tàpies, J., & Ward, J. L. (2008). Family-owned business: A role model of values. Palgrave Macmillan.

11. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. Family Business Review, 5(1), 43–62.
12. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2), 199–208.

PECULIARITIES OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT CHALLENGES OF FAMILY BUSINESS

Olga Brusentseva,
Candidate of Economics Sciences, senior teacher,
Department of Economics and Management
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-7877-7392
obrusentseva@gmail.com

Anna Korovai,
higher education student of Department of Economics and Management
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine.
aniakorovai@gmail.com

Olga Postoieva,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor Department of Economics and Management
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management». Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-1167-636X
olgapostoieva@gmail.com

Abstract. *The article examines the essence, peculiarities, management, and development prospects of family business as a specific form of entrepreneurial activity that combines economic interests with family values and relationships. It considers theoretical approaches to defining the concept of a family business and analyses the main academic concepts used to identify family enterprises. Particular attention is paid to the 'three circles' model, which explains the interaction between the family, ownership and business systems and highlights the unique nature of family-owned companies. The paper investigates the role of family businesses in national economies and emphasizes their contribution to employment creation, economic stability, and sustainable development. International experience demonstrates that family enterprises operate successfully in various sectors of the economy, ranging from small local businesses to large multinational corporations. The activities of such companies as Walmart, Ford, Samsung, Tata Group, and Hermès illustrate the effectiveness of combining long-term strategic management with family values and continuity of ownership.*

The current state of family business in Ukraine has been analysed. The study identified the most common sectors in which family businesses operate, namely retail, the hotel and restaurant sector, tourism, agriculture, manufacturing and the creative industries. The advantages of family businesses have been identified, including a high level of trust, shared motivation, flexibility in decision-making and a strong organisational culture. At the same time, the main challenges to the development of family businesses have

been highlighted, notably issues of succession, conflicts between family and business interests, limited access to financial resources and an insufficient level of institutional support.

The article also examines current legislative initiatives regarding the regulation of family entrepreneurship in Ukraine and identifies the key barriers to its further development. It is argued that family businesses should be viewed not only as an economic phenomenon but also as an important social institution that contributes to the preservation of family values, the strengthening of local communities and the assurance of long-term economic stability. The prospects for the further development of family entrepreneurship in Ukraine are linked to improving the regulatory framework, strengthening state support mechanisms, stimulating innovation, and adopting best international management practices.

***Keywords**: family business management; family business; family entrepreneurship; ownership; challenges in the development of family business; corporate governance; economic development; family values; Ukraine.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2006). The F-PEC scale of family influence: A proposal to solving the family business definition problem. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), Handbook of research on family business. Edward Elgar Publishing.
2. Vishtak, S. (2025). Pliusy ta minusy simeinoho biznesu: Yak zrobyty spilnu spravu uspishnoiu. The Page. https://thepage.ua/ua/experts/simejnij-biznes-shlyah-do-uspihu-chi-viprobuvannya-na-micnist
3. Myrnyi, Yu. (2026). V Ukrainikhochutuzakonytysimeinyibiznesyakokremyiklas: Detali. DENGI.UA. https://dengi.ua/ua/business/9759602-v-ukrayini-khochut-uzakoniti-simejnij-biznes-yak-okremij-klas-detali
4. Myroniuk Consulting. (2026). Family business. https://www.myroniuk.com/familybusiness/
5. Voronovska, R. (2025). CEO LvBS Consulting, Tsentr simeinoho biznesu [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=c_IIIcrNQ5g
6. Moisieiev, V. (2025). Naibahatshi simi svitu nikoly ne buly takymy bahatymy, yak zaraz – top-10 za pidsumkamy 2025 roku. The Page. https://thepage.ua/ua/news/najbagatshi-simyi-svitu-za-pidsumkami-2025-roku
7. Neufeld, D. (2023). The influence of family-owned businesses, by share of GDP. Visual Capitalist. https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/
8. European Commission. (2009). Overview of family business relevant issues: Contract No. 30-CE-0164021/00-51 final report. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/native
9. Prokhorenko, M. (2023). Try vidomi simeini biznesy — i yak spadkoiemtsi yikh vtratyly. Laba. https://laba.ua/blog/3881-3-vidomi-simeyni-biznesy-i-yak-spadkoyemci-yih-vtratyly
10. Tàpies, J., & Ward, J. L. (2008). Family-owned business: A role model of values. Palgrave Macmillan.
11. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. Family Business Review, 5(1), 43–62.
12. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2), 199–208.

Received March 12, 2026 отримано
Accepted March 27, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Olga Brusentseva, 2026; © Anna Korovai, 2026; 2026; © Olga Postoieva, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-35-46
УДК 005.8:005.95/.96]:[005.591.6:502.131.1]

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Клюха Оксана Олександрівна,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства
та природокористування.
Рівне, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-4607-4465
o.o.kluha@nuwm.edu.ua

Савицька Ольга Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства
та природокористування.
Рівне, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-5806-7473
o.v.paharenko@nuwm.edu.ua

***Анотація**. Статтю присвячено розвитку теоретико-методичних засад проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу як інструменту забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку організації. Обґрунтовано доцільність інтеграції процесного, проєктного, компетентнісного та цифрового підходів у систему управління людським капіталом. Методологічною основою дослідження стали системний, процесний, проєктний та компетентнісний підходи, а також методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, моделювання та структурно-функціонального аналізу. Розроблено авторську концептуальну модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, що поєднує стратегічні цілі організації, ключові HR-бізнес-процеси, цифрові інструменти управління, розвиток компетентностей, управління талантами, формування кадрового резерву та механізм безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Запропоновано циклічну модель розвитку людського капіталу, яка забезпечує взаємозв'язок оцінювання компетентностей, професійного навчання, кар'єрного розвитку, управління талантами, кадрового резерву та впровадження соціальних інновацій. Обґрунтовано роль цифровізації HR-процесів у підвищенні ефективності управлінських рішень і запропоновано систему ключових показників оцінювання результативності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей і методичних підходів для вдосконалення системи управління людським капіталом, розвитку соціальних інновацій та забезпечення сталого розвитку організацій.*

***Ключові слова:** проєктно-орієнтоване управління; бізнес-процеси; людський капітал; управління людським капіталом; проєктний менеджмент; цифровізація HR-процесів; управління талантами; соціальні інновації; сталий розвиток.*

JEL Classification: M10; M12; M15; O15.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасний розвиток організацій характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів, зростанням ролі знань і компетентностей працівників та необхідністю забезпечення сталого розвитку. За цих умов людський капітал стає одним із клю-

чових стратегічних ресурсів, а ефективність його використання визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та організаційну стійкість підприємства. Традиційні функціональні підходи до управління персоналом поступово трансформуються у процесно орієнтовані моделі управління людським капіталом, що інтегрують бізнес-процеси планування потреб у персоналі, розвитку компетентностей, управління талантами, професійного навчання, кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та цифровізації HR-процесів. У таких умовах особливого значення набуває проєктно-орієнтований підхід, який забезпечує комплексне вдосконалення бізнес-процесів, ефективне управління організаційними змінами та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Водночас сучасна практика свідчить, що реалізація окремих HR-ініціатив без інтеграції у систему бізнес-процесів не забезпечує необхідного рівня адаптивності, інноваційності та довгострокової ефективності організації. Це зумовлює необхідність формування цілісної моделі проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, яка поєднувала б компетентнісний підхід, цифрові технології, управління талантами, розвиток кадрового резерву та механізми впровадження соціальних інновацій.

Актуальність дослідження визначається потребою у розвитку теоретико-методичних засад проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу як інструменту забезпечення соціальних інновацій, підвищення організаційної ефективності та досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Сучасні дослідження у сфері менеджменту засвідчують перехід від функціонального управління персоналом до інтегрованих моделей управління людським капіталом, що поєднують процесний, проєктний, компетентнісний та цифровий підходи. Така трансформація зумовлена необхідністю підвищення організаційної ефективності, розвитку соціальних інновацій і забезпечення сталого розвитку підприємств. Теоретичні засади сучасного управління людським капіталом розкрито у фундаментальній праці М. Армстронга та С. Тейлора, де Human Resource Management розглядається як стратегічна функція, інтегрована із загальною системою менеджменту організації [1]. Розвиток процесного підходу до управління організацією представлено у дослідженнях M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling та H. Reijers, які обґрунтовують необхідність управління бізнес-процесами як основи створення організаційної цінності та безперервного вдосконалення діяльності підприємства [2].

Важливе місце у сучасних дослідженнях посідають питання проєктного управління. Відповідно до міжнародного стандарту PMBOK® Guide сьомого видання, проєктний підхід забезпечує досягнення стратегічних результатів через реалізацію взаємопов'язаних проєктів, орієнтованих на створення цінності для зацікавлених сторін [3]. Методологічні аспекти інтеграції системного та проєктного управління детально висвітлено у працях H. Kerzner [4]. Окремий напрям досліджень присвячено розвитку талантів, компетентностей та цифровізації HR-процесів. Концепцію стратегічного управління талантами сформовано D. Collings і K. Mellahi [5], а її подальший розвиток представлено у роботах K. King і V. Vaiman [6] та M. Kaliannan із співавторами [7]. Питання цифрової трансформації HRM, розвитку електронного управління людськими ресурсами та використання HR-аналітики розглянуто у працях T. Bondarouk і C. Brewster [8], T. Bondarouk, E. Parry та E. Furtmueller [9], J. Marler і J. Boudreau [10], S. Strohmeier [11], а також G. Vial, який досліджує цифрову трансформацію як чинник організаційних змін [12].

Зростає увага науковців і до проблематики соціальних інновацій та сталого розвитку організацій. Теоретичні засади соціальних інновацій розкрито у працях G. Cajaiba-Santana [13] та R. P. van der Have і L. Rubalcaba [14]. Концепція сталого управління людськими ресурсами, запропонована R. Kramar [15], розглядає людський капітал як стратегічний ресурс довгострокового розвитку організації, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у систему управління персоналом. Водночас сучасні дослідження Y. Lou, A. Hong і Y. Li емпірично доводять, що цифрова трансформація HR-процесів сприяє підвищенню інноваційної активності працівників, розвитку компетентностей і поліпшенню результативності діяльності організації через інтеграцію HRM та HRD із цифровими технологіями [16]. Практична реалізація таких підходів знаходить відображення у сучасних цифрових платформах Human Capital Management, зокрема Oracle Fusion Cloud HCM. Платформа об'єднує функції рекрутингу, адаптації, навчання, розвитку кар'єри, управління талантами, кадровим резервом, HR-аналітики та підтримки управлінських рішень, що відповідає сучасній концепції цифрового управління людським капіталом [17].

Важливим кроком у стандартизації сучасних підходів до управління людським капіталом стало

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ухвалення міжнародного стандарту ISO 30414:2025 «Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure», який визначає єдині вимоги та рекомендації щодо оцінювання й розкриття інформації про людський капітал. Стандарт охоплює ключові напрями управління людським капіталом, зокрема кадровий склад, продуктивність, рекрутинг, розвиток компетентностей, мобільність, кадровий резерв, залученість персоналу та організаційну культуру, формуючи методичну основу для оцінювання результативності HR-процесів і підтримки управлінських рішень [18].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, аналіз літератури свідчить, що більшість досліджень розглядає процесне управління, проєктний менеджмент, розвиток людського капіталу, цифровізацію HR-процесів та соціальні інновації як окремі напрями наукового пошуку. Недостатньо дослідженими залишаються питання їхньої інтеграції в єдину проєктно-орієнтовану систему управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, яка б забезпечувала взаємозв'язок між розвитком компетентностей, управлінням талантами, цифровою трансформацією HR-процесів, формуванням кадрового резерву та досягненням цілей сталого розвитку організації. Саме розв'язанню цієї наукової проблеми присвячено дане дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу та розроблення концептуальної моделі їх удосконалення як інструменту забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку організації. Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання:* дослідити теоретичні засади проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу; обґрунтувати інтеграцію процесного, проєктного та компетентнісного підходів в управлінні людським капіталом; розробити концептуальну модель удосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом; визначити роль цифровізації у підвищенні ефективності бізнес-процесів управління людським капіталом; запропонувати підхід до оцінювання результативності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / TEORETICAL FRAMEWORK

Трансформація сучасного менеджменту характеризується переходом від функціонально орієнтованих моделей управління до процесного, проєктного та інтегрованого управління організаційними системами. За таких умов конкурентоспроможність організації дедалі більше визначається не окремими функціональними підрозділами, а ефективністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, здатністю організації швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати безперервний розвиток людського капіталу.

Теоретичною основою дослідження є концепції процесного менеджменту (Business Process Management), управління людським капіталом (Human Capital Management), проєктного менеджменту (Project Management), соціальних інновацій (Social Innovation) та сталого організаційного розвитку (Sustainable Organizational Development). Їх інтеграція забезпечує формування сучасної моделі управління організацією, орієнтованої на довгострокове створення економічної, соціальної та інтелектуальної цінності.

У сучасній теорії менеджменту бізнес-процес розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси організації на результат, який створює цінність для внутрішніх або зовнішніх стейкхолдерів. На відміну від функціонального підходу, процесне управління орієнтується на наскрізну координацію операцій, інтеграцію інформаційних потоків, безперервне вдосконалення та оцінювання ефективності кожного процесу відповідно до стратегічних цілей організації.

Процесний підхід передбачає управління людським капіталом через взаємопов'язані бізнес-процеси, що охоплюють планування потреб у персоналі, оцінювання компетентностей, розвиток талантів, професійне навчання, кар'єрний розвиток, формування кадрового резерву та цифровізацію HR-процесів. Водночас проєктно-орієнтований підхід забезпечує реалізацію організаційних змін шляхом управління взаємопов'язаними проєктами, спрямованими на підвищення ефективності цих бізнес-процесів і створення доданої цінності для організації.

Компетентнісний підхід виступає інтегруючою складовою системи управління людським капіталом, оскільки забезпечує узгодження професійного розвитку працівників зі стратегічними цілями організації. Такий підхід узгоджується з положеннями міжнародного стандарту ISO 30414:2025, який визначає компетентності, професійний розвиток, рекрутинг, мобільність, кадровий резерв і продуктивність праці як ключові напрями оцінювання та розвитку людського капіталу [18]. Цифрові технології,

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

своєю чергою, створюють інформаційну основу для автоматизації HR-процесів, розвитку HR-аналітики, підтримки управлінських рішень та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Кінцевою стратегічною метою удосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом є *сталий організаційний розвиток,* який у межах цього дослідження розглядається як здатність організації забезпечувати довгострокову економічну результативність, соціальну відповідальність, інноваційність та організаційну стійкість шляхом ефективного використання людського капіталу, впровадження цифрових технологій, розвитку компетентностей персоналу та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Узагальнення сучасних теоретичних підходів дало змогу сформувати авторську концептуальну модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу (рис. 1), яка інтегрує стратегічні цілі організації, ключові бізнес-процеси, соціальні інновації та результати сталого організаційного розвитку.

Запропонована модель відображає логіку трансформації управління людським капіталом від урахування викликів зовнішнього середовища до формування інтегрованої системи бізнес-процесів, що поєднує проєктний, процесний і компетентнісний підходи. Центральним елементом моделі є бізнес-процеси управління людським капіталом, які охоплюють планування потреб у персоналі, рекрутинг, адаптацію, розвиток компетентностей, оцінювання результативності, мотивацію, управління талантами, формування кадрового резерву, цифровізацію HR-процесів та управління кадровими ризиками. Їх проєктно-орієнтоване вдосконалення створює підґрунтя для впровадження соціальних інновацій, розвитку корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу та ефективності внутрішніх комунікацій.

Реалізація запропонованої моделі забезпечує підвищення організаційної ефективності, інноваційної активності, конкурентоспроможності та організаційної стійкості, формуючи основу для довгострокового сталого розвитку організації.



Рис. 1. Концептуальна модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу як інструменту забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку організації.

Джерело: розроблено авторами

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний, проєктний та компетентнісний підходи, які забезпечили комплексне вивчення бізнес-процесів у сфері управління людським капіталом. У дослідженні використано метод теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до управління людським капіталом і бізнес-процесами; аналіз і синтез – для визначення взаємозв'язків між ключовими HR-бізнес-процесами; системний підхід – для розгляду управління людським капіталом як складової загальної системи менеджменту організації; метод моделювання – для розроблення авторської концептуальної моделі проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу; структурно-функціональний аналіз – для обґрунтування механізму їх удосконалення та оцінювання результативності.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси у сфері управління людським капіталом організації, а предметом – теоретико-методичні засади їх проєктно-орієнтованого вдосконалення в контексті забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку. Практичну основу дослідження становить узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації HR-процесів, управління талантами та розвитку компетентностей персоналу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Проєктно-орієнтований підхід до управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі людського капіталу стратегічний розвиток організації значною мірою залежить від ефективності управління бізнес-процесами у сфері HR. Традиційне функціональне управління персоналом поступово трансформується у процесно орієнтовану систему, в якій кожен бізнес-процес розглядається як складова єдиного механізму створення організаційної цінності. Такий підхід забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, підвищує прозорість управлінських процедур, сприяє цифровізації HR-процесів і створює передумови для формування соціальних інновацій.

Проєктно-орієнтоване управління дозволяє реалізовувати зміни у сфері людського капіталу не як окремі адміністративні заходи, а як взаємопов'язані проєкти, кожен з яких має визначені цілі, ресурси, строки реалізації, показники ефективності та очікувані результати. Такий підхід забезпечує системне вдосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом, знижує кадрові ризики, підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та створює умови для безперервного розвитку компетентностей персоналу.

Стратегічне управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу повинно охоплювати весь життєвий цикл взаємодії працівника з організацією – від прогнозування потреб у персоналі до розвитку кадрового резерву й цифрової підтримки професійного зростання. При цьому кожен із процесів доцільно розглядати як окремий управлінський проєкт, інтегрований у загальну систему менеджменту організації.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати авторську модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу (табл. 1), яка інтегрує стратегічні цілі організації, ключові HR-бізнес-процеси, сучасні цифрові інструменти та очікувані управлінські результати.

Таблиця 1

Модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу

Бізнес-процес	Стратегічна мета	Проєктний інструмент	Очікуваний результат
Планування потреб у людському капіталі	Забезпечення організації необхідними компетентностями	HR-проєкти кадрового планування	Оптимізація кадрового складу
Рекрутинг і адаптація	Скорочення часу закриття вакансій та інтеграція нових працівників	Проєкти цифрового рекрутингу та адаптації	Підвищення ефективності добору персоналу
Розвиток компетентностей	Формування професійного та інноваційного потенціалу	Освітні та компетентнісні проєкти	Зростання продуктивності праці
Управління талантами	Формування кадрового потенціалу організації	Talent Management Projects	Розвиток лідерського потенціалу
Формування кадрового резерву	Забезпечення наступності управління	Succes-sion-проєкти	Зниження кадрових ризиків
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація управління людським капіталом	Oracle Cloud HCM, HR-аналітика	Підвищення якості управлінських рішень
Оцінювання результативності	Моніторинг ефективності людського капіталу	HR Analytics, KPI-проєкти	Безперервне вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: розроблено авторами

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та бізнес-процесами управління людським капіталом. На відміну від традиційного функціонального підходу, у якому кадрові функції реалізуються ізольовано, проєктно-орієнтована модель передбачає інтеграцію кадрової політики, розвитку компетентностей, цифрових технологій, управління талантами та формування кадрового резерву в єдину систему управління бізнес-процесами. Особливе значення у запропонованій моделі має цифровізація HR-процесів, яка забезпечує автоматизацію кадрового планування, оцінювання компетентностей, моніторинг ефективності персоналу, прогнозування кадрових ризиків та підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання сучасних інформаційних платформ дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси управління людським капіталом у єдиний інформаційний простір, підвищуючи їх прозорість, керованість і адаптивність.

Водночас управління компетентностями та розвитком талантів формують основу довгострокового розвитку людського капіталу. Системне планування професійного навчання, реалізація індивідуальних траєкторій розвитку, формування кадрового резерву та підтримка внутрішньої мобільності персоналу сприяють накопиченню інтелектуального потенціалу організації, підвищенню інноваційної активності працівників та формуванню соціальних інновацій.

Таким чином, проєктно-орієнтований підхід забезпечує трансформацію бізнес-процесів управління людським капіталом із сукупності кадрових функцій у стратегічну систему розвитку організації. Його реалізація створює передумови для підвищення ефективності управління, розвитку корпоративної культури, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого організаційного розвитку, що повністю відповідає сучасній концепції Human Capital Management та процесного менеджменту.

Модель удосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом. Ефективність управління людським капіталом значною мірою визначається здатністю організації інтегрувати окремі HR-бізнес-процеси в єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей розвитку. На відміну від традиційного функціонального підходу, запропонована модель базується на безперервному розвитку компетентностей працівників, управлінні талантами, плануванні професійної кар'єри, формуванні кадрового резерву та цифровій підтримці прийняття управлінських рішень.

Ключовою особливістю моделі є взаємозв'язок усіх бізнес-процесів, що забезпечує безперервний розвиток людського капіталу протягом усього циклу професійної діяльності працівника. Центральне місце займає компетентнісний підхід, відповідно до якого професійні компетентності виступають основою оцінювання персоналу, визначення потреб у навчанні, формування індивідуальних траєкторій розвитку та управління кар'єрним зростанням.

Особливе значення має система Talent Management, яка забезпечує своєчасне виявлення працівників із високим потенціалом, створення умов для розвитку їхніх управлінських і професійних компетентностей, формування кадрового резерву та підготовку майбутніх керівників. Реалізація програм розвитку талантів сприяє збереженню критично важливих знань в організації, підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризики втрати ключових фахівців.

Важливою складовою моделі є безперервне професійне навчання, яке розглядається як інвестиція у розвиток людського капіталу. Використання цифрових платформ навчання, оцінювання компетентностей та моніторингу результативності дозволяє персоналізувати процес професійного розвитку відповідно до стратегічних потреб організації.

Кар'єрне планування та формування кадрового резерву інтегруються у загальну систему управління людським капіталом і забезпечують наступність управління, підготовку резерву на ключові посади та підтримку внутрішньої мобільності персоналу. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на організаційні зміни та мінімізувати кадрові ризики.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу сформувати авторську модель удосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом (рис. 2).

Запропонована модель відображає процесну логіку управління людським капіталом, відповідно до якої результати кожного бізнес-процесу формують інформаційну основу для реалізації наступного етапу. Циклічний характер моделі забезпечує інтеграцію оцінювання компетентностей, розвитку талантів, професійного навчання, управління кар'єрою та кадровим резервом у єдину систему безперервного вдосконалення. Реалізація такої моделі сприяє впровадженню соціальних інновацій, підвищенню організаційної ефективності, розвитку людського капіталу та досягненню цілей сталого розвитку організації.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»



Рис. 2. Циклічна модель удосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом на засадах проєктно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено авторами

Цифровізація бізнес-процесів управління людським капіталом. Сучасний розвиток систем управління людським капіталом нерозривно пов'язаний із цифровою трансформацією бізнес-процесів. Використання інтегрованих HRM-платформ забезпечує автоматизацію кадрових процедур, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, сприяє накопиченню аналітичної інформації та створює передумови для розвитку соціальних інновацій. Цифрові технології дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси управління людським капіталом у єдиний інформаційний простір, забезпечуючи їх прозорість, узгодженість і безперервне вдосконалення. Використання цифрових HRM-платформ забезпечує збір, аналіз і моніторинг показників людського капіталу відповідно до міжнародних підходів, визначених ISO 30414:2025, що підвищує об'єктивність оцінювання результативності управління персоналом [18].

Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової підтримки бізнес-процесів є сучасні HRM-платформи, зокрема Oracle Cloud HCM, функціональні можливості яких охоплюють управління талантами, навчанням, кар'єрним розвитком, кадровим резервом, цифровим документообігом та HR-аналітикою [17]. Їх використання дозволяє перейти від традиційного кадрового адміністрування до управління людським капіталом на основі даних (Data-Driven Human Capital Management). На основі узагальнення сучасних цифрових інструментів управління людським капіталом систематизовано основні цифрові інструменти управління людським капіталом та очікувані результати їх використання (табл. 2).

Таблиця 2

Цифрові інструменти управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу

Цифровий інструмент	Бізнес-процес	Управлінський результат
Oracle Recruiting	Рекрутинг	Скорочення часу закриття вакансій
Oracle Learning	Навчання	Розвиток компетентностей
Oracle Career Development	Управління кар'єрою	Планування професійного розвитку
Oracle Talent Review	Управління талантами	Виявлення працівників з високим потенціалом
Oracle Succession Planning	Кадровий резерв	Забезпечення наступності управління
Oracle Workforce Analytics	HR-аналітика	Підтримка управлінських рішень
AI HR Tools	Прогнозування кадрових ризиків	Підвищення ефективності HRM

Джерело: узагальнено авторами

Дані табл. 2 свідчать, що цифровізація бізнес-процесів управління людським капіталом забезпечує інтеграцію ключових HR-функцій у єдину систему управління, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, якість HR-аналітики та ефективність розвитку людського капіталу. Використання сучасних цифрових платформ Human Capital Management дозволяє автоматизувати процеси рекрутингу, навчання,

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

управління талантами, кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву, створюючи організаційні передумови для впровадження соціальних інновацій і забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності управління людським капіталом, інтеграцію HR-процесів у систему стратегічного менеджменту та формування організаційних передумов для впровадження соціальних інновацій.

Оцінювання результативності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами. Ефективність запропонованої моделі визначається не лише вдосконаленням окремих HR-бізнес-процесів, а й їхнім комплексним впливом на розвиток людського капіталу, організаційну результативність та впровадження соціальних інновацій. Тому оцінювання доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних показників, що характеризують кадрові, організаційні та соціальні результати.

На основі узагальнення сучасних підходів до управління людським капіталом та міжнародних рекомендацій щодо оцінювання людського капіталу авторами розроблено систему ключових показників ефективності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами (табл. 3).

Таблиця 3

Ключові показники оцінювання результативності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами

Напрям оцінювання	KPI	Очікуваний результат
Розвиток компетентностей	Частка працівників, які пройшли навчання	Підвищення професійного потенціалу
Управління талантами	Кількість сформованих індивідуальних планів розвитку	Розвиток кадрового потенціалу
Кар'єрний розвиток	Частка внутрішніх призначень	Підвищення мотивації персоналу
Кадровий резерв	Рівень забезпеченості резервом керівних посад	Зниження кадрових ризиків
Цифровізація HR	Рівень автоматизації бізнес-процесів	Підвищення ефективності HRM
Соціальні інновації	Кількість реалізованих HR-ініціатив	Розвиток корпоративної культури
Організаційна ефективність	Індекс залученості персоналу	Підвищення продуктивності праці

Джерело: розроблено авторами.

Під час формування системи KPI враховано рекомендації міжнародного стандарту ISO 30414:2025 щодо звітності про людський капітал. Визначені в ньому ключові напрями оцінювання людського капіталу адаптовано до цілей проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами. Вони передбачають оцінювання кадрового складу, розвитку компетентностей, продуктивності, рекрутингу, мобільності, кадрового резерву та залученості працівників [18]. Використання результатів оцінювання дає змогу комплексно визначати ефективність функціонування бізнес-процесів у сфері людського капіталу та своєчасно ухвалювати управлінські рішення щодо їх удосконалення. Запропонована система показників забезпечує моніторинг реалізації стратегічних HR-проєктів, оцінювання рівня розвитку компетентностей, ефективності цифровізації, стану кадрового резерву та результативності соціальних інновацій. Її використання створює інформаційну основу для безперервного вдосконалення бізнес-процесів управління людським капіталом і забезпечення сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У статті розвинено теоретико-методичні засади проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу як інструменту забезпечення соціальних інновацій і сталого розвитку організації. На відміну від традиційного функціонального підходу до управління персоналом запропоновано комплексний підхід, який інтегрує процесний, проєктний, компетентнісний та цифровий підходи в єдину систему управління людським капіталом.

Обґрунтовано, що бізнес-процеси у сфері людського капіталу доцільно розглядати як стратегічний об'єкт управління, який охоплює планування потреб у персоналі, оцінювання компетентностей, розвиток талантів, професійне навчання, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, цифровізацію HR-процесів та управління кадровими ризиками. Їх інтеграція у форматі взаємопов'язаних проєктів забезпечує підвищення ефективності використання людського капіталу, адаптивності організації та її конкурентоспроможності.

Науковою новизною дослідження є розроблення авторської моделі проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, яка поєднує стратегічні цілі розвитку організації, систему компетентностей, управління талантами, цифровізацію HR-процесів, розвиток кадрового резерву та механізм безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Запропонована циклічна модель за-

безпечує безперервний розвиток людського капіталу шляхом реалізації взаємопов'язаних процесів оцінювання компетентностей, професійного навчання, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та впровадження соціальних інновацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі під час удосконалення системи управління людським капіталом підприємств різних сфер економічної діяльності. Реалізація проєктно-орієнтованого підходу сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку компетентностей персоналу, цифровій трансформації HR-функцій, зниженню кадрових ризиків та забезпеченню довгострокового сталого розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію кількісного оцінювання ефективності проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, формуванням інтегральної системи показників оцінювання соціальних інновацій, дослідженням можливостей застосування технологій штучного інтелекту, прогнозної HR-аналітики та цифрових платформ Human Capital Management для підтримки управлінських рішень. Перспективним напрямом також є адаптація запропонованої моделі до умов логістичних, виробничих, сервісних та соціокультурних організацій з урахуванням особливостей їх бізнес-процесів та стратегічних цілей розвитку.

Особистий внесок авторів / Authors' Contributions. *Клюха Оксана Олександрівна* здійснила розроблення концепції дослідження, визначила його методологічні засади, сформувала авторську модель проєктно-орієнтованого управління бізнес-процесами у сфері людського капіталу, виконала аналіз наукових джерел, узагальнення результатів дослідження, підготовку основної частини рукопису та остаточне наукове редагування статті. *Савицька Ольга Володимирівна* брала участь в аналізі сучасних підходів до управління людським капіталом, систематизації теоретичних положень, підготовці аналітичних матеріалів, розробленні практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів, оформленні результатів дослідження та підготовці статті до публікації. Усі автори брали участь в обговоренні результатів дослідження, критичному доопрацюванні рукопису, затвердили остаточну редакцію статті та погоджуються нести відповідальність за достовірність, точність, наукову доброчесність і цілісність представлених результатів дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management (16th ed.). Kogan Page. https://books.google.com/books?id=3oChEAAAQBAJ
2. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4
3. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management (7th ed.). Project Management Institute. https://www.pmi.org/standards/pmbok
4. Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley. https://www.wiley.com/en-us/project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-13th-edition-p-9781119805373 -
5. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001
6. King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. BRQ Business Research Quarterly, 22(3), 194–206. https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005
7. Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 33(1), Article 100926. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926
8. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296
9. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 98–131. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672

10. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699
11. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131
12. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
13. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42–51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008
14. van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Research Policy, 45(9), 1923–1935. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010
15. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1069–1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863
16. Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. Sustainability, 16(12), Article 5162. https://doi.org/10.3390/su16125162
17. Oracle. (n.d.). Oracle Fusion Cloud Human Capital Management. https://www.oracle.com/human-capital-management/
18. International Organization for Standardization. (2025). ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. (2nd ed.). https://www.iso.org/standard/30414

PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF HUMAN CAPITAL AS A TOOL FOR ENSURING SOCIAL INNOVATIONS AND SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Oksana Kliukha,
PhD in Engineering, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Management and
Public Governance
National University of Water and Environmental Engineering.
Rivne, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-4607-4465
o.o.kluha@nuwm.edu.ua

Olha Savytska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Management
and Public Governance
National University of Water and Environmental Engineering.
Rivne, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-5806-7473
o.v.paharenko@nuwm.edu.ua

Abstract. *The article is devoted to the development of the theoretical and methodological foundations of project-oriented business process management in the field of human capital as a tool for ensuring social innovation and the sustainable development of an organization. The article justifies the integration of process-based, project-based, competency-based and digital approaches into the human capital management system. The methodological basis of the study comprises the systems, process-, project- and competency-based approaches, as well as methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, modeling and structural-functional analysis. An original conceptual model of project-oriented business process management in the field of human capital has been developed, combining the organization's strategic objectives, key HR business processes, digital management tools, competence development, talent management, talent*

pool formation and a mechanism for the continuous improvement of business processes. A cyclical model of human capital development has been proposed, which ensures the interconnection between competence assessment, professional training, career development, talent management, talent pools and the implementation of social innovations. The role of the digitalization of HR processes in enhancing the effectiveness of management decisions is substantiated, and a system of key performance indicators for evaluating the effectiveness of project-oriented business process management in the field of human capital is proposed. The practical significance of this research lies in the potential to use the proposed models and methodological approaches to improve the human capital management system, foster social innovation and ensure the sustainable development of organizations.

Keywords: *project-oriented management; business processes; human capital; human capital management; project management; HR digitalization; talent management; social innovation; sustainable development.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page. https://books.google.com/books?id=3oChEAAAQBAJ Application date: March 7, 2025. (in English).
2. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4 Application date: March 7, 2025. (in English).
3. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management* (7th ed.). Project Management Institute. https://www.pmi.org/standards/pmbok Application date: March 7, 2025. (in English).
4. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. https://www.wiley.com/en-us/project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-13th-edition-p-9781119805373 Application date: March 7, 2025. (in English).
5. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001 Application date: March 7, 2025. (in English).
6. King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly, 22*(3), 194–206. https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005 Application date: March 7, 2025. (in English).
7. Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review, 33*(1), Article 100926. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926 Application date: March 7, 2025. (in English).
8. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296 Application date: March 7, 2025. (in English).
9. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 98–131. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672 Application date: March 7, 2025. (in English).
10. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699 Application date: March 7, 2025. (in English).
11. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management, 34*(3), 345–365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131 Application date: March 7, 2025. (in English).
12. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003 Application date: March 7, 2025. (in English).

13. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42–51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008 Application date: March 7, 2025. (in English).
14. van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Research Policy, 45(9), 1923–1935. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010 Application date: March 7, 2025. (in English).
15. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1069–1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863 Application date: March 7, 2025. (in English).
16. Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. Sustainability, 16(12), Article 5162. https://doi.org/10.3390/su16125162 Application date: March 7, 2025. (in English).
17. Oracle. (n.d.). Oracle Fusion Cloud Human Capital Management. https://www.oracle.com/human-capital-management/ Application date: March 7, 2025. (in English).
18. International Organization for Standardization. (2025). ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. (2nd ed.). https://www.iso.org/standard/30414 Application date: March 7, 2025. (in English).

Received March 15, 2026 отримано
Accepted March 28, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Oksana Kliukha, 2026; © Olha Savytska, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-47-58
УДК 658.26:621.11]:005.52

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ

Колмакова Олена Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова.
Харків, Україна.
https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Olena.Kolmakova@kname.edu.ua

Малишева Катерина Сергіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова.
Харків, Україна.
https://orcid.org/0009-0003-6349-583X
Kateryna.Malysheva@kname.edu.ua

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання в умовах зростання вартості енергоресурсів, модернізації інфраструктури та посилення вимог до забезпечення енергетичної безпеки й сталого розвитку. Аналіз наукових джерел засвідчив, що наявні дослідження переважно зосереджені на технічних аспектах енергозбереження та енергоменеджменту, тоді як питання комплексної організації аналітичної діяльності та формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах теплопостачання залишаються недостатньо розробленими. Саме цю наукову прогалину покликане усунути дане дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів технології та організації аналітичної діяльності щодо підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення аналітичного забезпечення управлінських рішень у сфері енергозбереження. Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи. У роботі використано методи аналізу і синтезу, систематизації, класифікації, порівняльного аналізу, графічного моделювання та економіко-аналітичні методи. Інформаційну базу становили наукові публікації, міжнародні стандарти енергоменеджменту ISO серії 50000, нормативно-правові акти та сучасні практики енергетичного менеджменту.*

У результаті дослідження узагальнено основні підходи до трактування аналітичної діяльності в системі управління підприємством, визначено її роль у забезпеченні стратегічного планування, оперативного контролю та підтримки прийняття управлінських рішень. Сформовано систему показників оцінювання енергоефективності підприємств теплопостачання та запропоновано алгоритм проведення аналітичного дослідження, що включає визначення цілей, збір і валідацію даних, розрахунок показників, аналіз відхилень, сценарне моделювання, формування рекомендацій і моніторинг результатів. Розроблено комплекс організаційних, методичних, технічних та інформаційно-технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичних підходів до організації аналітичної діяльності щодо підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання на основі інтеграції процесів енергоменеджменту, моніторингу та бізнес-аналітики. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління енергетичними ресурсами, удосконалення

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

***про**цесів енергетичного моніторингу та обґрунтування заходів із підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання.*

***Ключові слова:** аналітична діяльність; енергоефективність; підприємства теплопостачання; енергоменеджмент; енергетичний аудит; інформаційно-аналітичне забезпечення; управлінські рішення; енергозбереження; моніторинг.*

JEL Classification: M10; M12; M15; O15.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набувають питання підвищення ефективності функціонування підприємств теплопостачання. Зростання вартості енергоресурсів, необхідність модернізації інфраструктури, впровадження принципів сталого розвитку та забезпечення енергетичної безпеки держави потребують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на якісній аналітичній інформації. Саме тому важливого значення набувають технологія та організація аналітичної діяльності як складова системи управління підприємством.

Аналітична діяльність є важливим інструментом виявлення резервів підвищення енергоефективності, оцінювання результативності використання паливно-енергетичних ресурсів, визначення причин втрат енергії та формування рекомендацій щодо їх скорочення. В умовах цифровізації економіки та впровадження сучасних інформаційних технологій особливої актуальності набуває вдосконалення технології аналітичного процесу, що передбачає збір, обробку, систематизацію та інтерпретацію даних для забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень.

Організація аналітичної діяльності на підприємствах теплопостачання охоплює формування відповідної інформаційної бази, визначення відповідальних суб'єктів аналізу, розроблення методичних підходів до оцінювання показників енергоефективності та створення механізмів контролю за досягненням поставлених цілей. Ефективно організована аналітична система забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства, сприяє підвищенню якості управління енергетичними ресурсами та дозволяє обґрунтувати напрями модернізації виробничих процесів.

Особливістю діяльності підприємств теплопостачання є висока енергоємність виробничих процесів, значний рівень зношеності основних засобів та необхідність забезпечення безперебійного надання послуг споживачам. За таких умов аналітична діяльність стає важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів, прогнозувати результати впровадження енергозберігаючих заходів та мінімізувати виробничі витрати.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні та практичні аспекти енергоменеджменту, енергетичного аудиту та впровадження систем управління енергією досліджували В. Геєць, А. Стасишин, Г. Капленко, Г. Комарницька, Д. Бікулов, О. Олійник, О. Головань, С. Динчев і Р. Бікулов. Ці аспекти також висвітлено в міжнародних стандартах серії ISO 50000 [1–6]. Значна увага приділяється питанням формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами, розвитку систем підтримки прийняття рішень та використання цифрових технологій у процесах аналізу й контролю енергоспоживання [4–6].

Дослідження сучасних тенденцій розвитку теплопостачальних підприємств свідчать, що основними напрямами підвищення їх енергоефективності є модернізація обладнання, впровадження автоматизованих систем обліку енергоресурсів, використання відновлюваних джерел енергії та розвиток енергоменеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів [2, 7]. У наукових роботах також розглядаються питання формування систем показників оцінювання енергоефективності, методики проведення енергетичного аудиту та застосування економіко-математичних методів для прогнозування результатів енергозберігаючих заходів [3, 8, 9].

Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної організації аналітичної діяльності на підприємствах теплопостачання, інтеграції сучасних цифрових технологій у процес аналізу енергоефективності та побудови цілісного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у сфері енергозбереження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням енергоефективності та енергоменеджменту, недостатньо уваги приділено розробленню комплексного підходу до організації аналітичної діяльності на підприємствах

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

теплопостачання. Більшість досліджень зосереджуються на технічних аспектах енергозбереження або окремих методах оцінювання ефективності використання енергоресурсів, тоді як питання формування інтегрованої системи збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних для підтримки управлінських рішень залишаються недостатньо розкритими [4, 5].

Потребують подальшого наукового обґрунтування методичні підходи до визначення ключових показників енергоефективності, організації моніторингу результатів впровадження енергозберігаючих заходів, а також використання сучасних інформаційних технологій і бізнес-аналітики для оперативного управління енергетичними ресурсами. Актуальним залишається питання розроблення алгоритму аналітичного забезпечення процесу підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання з урахуванням вимог цифрової трансформації економіки та принципів сталого розвитку.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів технології та організації аналітичної діяльності щодо підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення аналітичного забезпечення управлінських рішень у сфері енергозбереження.

Для досягнення поставленої мети було виконано такі *завдання:*

– дослідити сутність та значення аналітичної діяльності в системі управління підприємством;

– розглянути технологію здійснення аналітичних процедур щодо оцінювання енергоефективності;

– проаналізувати особливості організації аналітичної роботи на підприємствах теплопостачання;

– визначити систему показників оцінювання енергоефективності;

– обґрунтувати напрями вдосконалення аналітичної діяльності для підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання є одним із ключових напрямів забезпечення енергетичної безпеки, сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Теоретичне підґрунтя дослідження базується на концепціях енергоменеджменту, ресурсозбереження, управлінської аналітики та інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Відповідно до сучасних наукових підходів енергоефективність розглядається як характеристика результативності використання паливно-енергетичних ресурсів, що відображає співвідношення між отриманим корисним результатом та обсягом спожитої енергії. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців наголошується, що підвищення енергоефективності є не лише технічним, а й управлінським завданням, яке потребує створення ефективної системи моніторингу, контролю та аналізу енергоспоживання [1–3].

Важливе місце в забезпеченні енергоефективності посідає енергетичний менеджмент, який відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 50000 визначається як сукупність взаємопов'язаних процесів планування, впровадження, контролю та постійного вдосконалення діяльності щодо використання енергетичних ресурсів [4–6]. Концепція енергоменеджменту ґрунтується на циклі безперервного поліпшення «Plan–Do–Check–Act», що забезпечує системність управління енергетичними показниками підприємства.

Теоретичні засади аналітичної діяльності формуються на основі системного, функціонального, інформаційно-цифрового та комплексного підходів. Системний підхід передбачає розгляд аналітичної діяльності як складової єдиної системи управління підприємством, де всі елементи процесу аналізу взаємопов'язані між собою. Функціональний підхід акцентує увагу на виконанні спеціалізованих аналітичних функцій щодо збору, обробки та інтерпретації інформації. Інформаційно-цифровий підхід орієнтований на використання сучасних цифрових технологій, інформаційних систем та інструментів бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень. Комплексний підхід поєднує економічний аналіз, управлінський облік, енергетичний аудит та прогнозування розвитку підприємства [4–6].

Для підприємств теплопостачання особливого значення набуває формування інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволяє здійснювати моніторинг енергетичних показників, оцінювати рівень втрат енергії, визначати резерви економії ресурсів та прогнозувати результати впровадження енергоощадних заходів. Застосування аналітичних інструментів забезпечує своєчасне виявлення відхилень від нормативних показників, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє оптимізації витрат на виробництво і транспортування теплової енергії.

Таким чином, теоретичною основою дослідження є інтеграція положень енергоменеджменту, управлінської аналітики та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств, що створює методологічне підґрунтя для розроблення ефективних механізмів підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи до організації аналітичної діяльності підприємств. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності аналітичної діяльності та енергоефективності; систематизацію та класифікацію – для формування системи показників оцінювання енергоефективності; порівняльний аналіз – для дослідження сучасних підходів до організації аналітичної роботи; графічний метод – для візуалізації алгоритму проведення аналізу енергоефективності; економіко-аналітичні методи – для обґрунтування напрямів удосконалення аналітичної діяльності.

Дослідження здійснювалося у такій послідовності: на першому етапі проведено аналіз наукових джерел і нормативно-правових документів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення управління та енергоменеджменту; на другому – визначено основні підходи до розуміння аналітичної діяльності та її місце в системі управління підприємством; на третьому – сформовано систему показників оцінювання енергоефективності та досліджено методичні засади їх розрахунку; на четвертому – розроблено алгоритм проведення аналізу енергоефективності підприємств теплопостачання; на п'ятому – обґрунтовано напрями вдосконалення організації аналітичної діяльності щодо підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Аналітична діяльність підприємства охоплює процеси збору, обробки й оцінки даних для підтримки управлінських рішень. У сучасній літературі її часто називають «інформаційно-аналітичною діяльністю» [5, 6]. Згідно з визначенням, інформаційно-аналітична система управління організації – це система, що забезпечує збір, обробку та подання інформації, призначеної для достовірного інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень [5]. Іншими словами, аналітика є зв'язком між інформаційними потоками та управлінським рішенням.

Теоретично існують кілька підходів до розуміння аналітичної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до розуміння аналітичної діяльності

Підходи	Сутність підходу
Системний підхід	Аналітична діяльність розглядається як частина єдиної системи управління, де інформація проходить «замкнений контур» від збору до ухвалення рішення. Кожен етап (збір, обробка, аналіз, формулювання висновків) взаємопов'язаний, утворюючи цикл зворотного зв'язку. У цьому контексті аналітична діяльність виконує координуючу роль між структурними підрозділами (фінанси, маркетинг, виробництво) і вищим керівництвом
Функціональний підхід	Аналітика сприймається як комплекс функцій (збір даних, статистичний аналіз, прогнозування тощо), що виконують спеціально призначені підрозділи або фахівці (аналітики). Ці функції можуть бути централізовані (виконує окремий аналітичний відділ) або децентралізовані (завдання аналізу виконують фахівці в кожному підрозділі)
Інформаційно-цифровий підхід	З розвитком ІТ зросла роль комп'ютерних систем і аналітичних платформ (ERP, BI, Data Warehouse). Аналітика розглядається як процес, що ітеративно використовує як кількісні методи (статистика, моделювання, машинне навчання), так і якісні методи (SWOT, PEST, експертні оцінки) для перетворення даних у знання. Наприклад, класична теза полягає в тому, що «інформація – це лише ресурс, а для його ефективного використання підприємству потрібна інформаційно-аналітична система». Таким чином, аналітика в управлінні інтегрує дані з фінансової звітності, маркетингові дослідження, операційну статистику тощо, перетворюючи їх на основу для стратегічного планування
Комплексний підхід	Аналітична діяльність поєднує елементи управлінської звітності, бухгалтерського аналізу, маркетингового дослідження та прогнозування. У теорії менеджменту вказують на двоїсту природу цієї діяльності: з одного боку, вона є частиною інформаційного забезпечення (збір, зберігання даних), з іншого – частиною аналітичного забезпечення (побудова моделей, експертне оцінювання). За такого підходу аналітика розглядається як міст між обліком і управлінням: вона оперує даними бухобліку, але трансформує їх у рекомендації

Джерело: створено автором на основі [4–6]

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Нормативно-правове визначення аналітичної діяльності сформульовано, як «сукупність дій та заходів на основі концепцій, методів і засобів, нормативно-методичних матеріалів для збору, накопичення, обробки та аналізу даних на основі інформаційних технологій» [5, 6]. Відтак аналітика передбачає використання як стандартизованих фінансових методів (факторний аналіз, регресійне моделювання тощо), так і методологічно обґрунтованих технік управлінського аналізу, забезпечених відповідними методичними рекомендаціями та стандартами.

Аналітична діяльність – це основа інформаційного забезпечення всіх управлінських функцій (планування, організації, контролю і мотивації) (рис. 1).

Стратегічне планування. Аналітика надає обґрунтовані прогнози розвитку ринку, оцінку конкурентного середовища (за допомогою PEST- чи Porter-аналізу) та власних сильних/слабких сторін (SWOT). Проведення SWOT- та PEST-аналізів є невід'ємною частиною проєктного управління для впровадження ефективних методів управління. Це дозволяє менеджерам враховувати і зовнішні фактори (економічні, політичні), і внутрішні ресурси при формуванні стратегії.

Оперативне управління та контроль. Регулярний аналіз фінансово-господарської діяльності (фінансові коефіцієнти, динаміка показників) вказує на відхилення від плану та потребу в коригувальних діях. Аналітики створюють системи індикаторів і ключові показники, що відображають стан ресурсів підприємства, рентабельність, ліквідність тощо. Це забезпечує своєчасне втручання керівництва, оптимізацію процесів і швидке реагування на ризики.

Підтримка прийняття рішень. Аналітика забезпечує керівників інформацією у формі звітів, аналітичних довідок та рекомендацій. Згідно з дослідженнями, інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку. Саме вона «забезпечує досягнення цілей компанії шляхом доставки до користувачів організованої, структурованої та своєчасної інформації». Глибокий аналіз рентабельності дозволяє скоригувати ціноутворення чи обмежити малорентабельні напрямки. Оскільки «швидкість прийняття рішень залежить від швидкості обміну, передачі і аналізу інформації», ефективна аналітика дає змогу зменшити лаг між отриманням даних і діями керівництва.

Поліпшення якості управлінських рішень. Аналітичні методи підвищують обґрунтованість рішень і знижують суб'єктивізм. Моделі прогнозування та оптимізації мінімізують ризик помилкових планових показників, а методи групової експертної оцінки (Delphi, анкетування) забезпечують консенсус під час стратегічного вибору. Практика показує необхідність «проведення не тільки кількісного, але й якісного аналізу», тобто залучення інструментів SWOT/PEST під час ухвалення стратегічних рішень.

Таким чином, аналітика стає невід'ємною ланкою між інформацією й управлінням: її робота зміцнює управлінський цикл «планування – виконання – контроль – корекція». В управлінні сучасними підприємствами аналітична система часто поєднується з системами підтримки прийняття рішень (DSS), «Business Intelligence» та іншими технологічними платформами, що полегшують доступ до даних і розрахунок складних показників. Відповідно, вплив аналітики на якість рішень висвітлюється в літературі як критичний фактор виживання й розвитку підприємства.

Аналітика у сфері енергоефективності має свої особливості, пов'язані з показниками, вимірюванням та аудитом енергії. Показники енергоефективності (табл. 2) можна поділити на: прямі показники (безпосередньо відображають енерговитрати) – наприклад, питомі витрати енергії на одиницю продукції, енергоємність валового продукту, коефіцієнт корисного використання енергії тощо; непрямі показники – характеризують ефективність через інші параметри (наприклад, частка витрат на енергію у собівартості, енергоозброєність праці, частка відновлюваних джерел у балансі тощо) [2, 3, 8].

У таблиці 2 подано кілька типових метрик, формули їхнього розрахунку та необхідні дані.

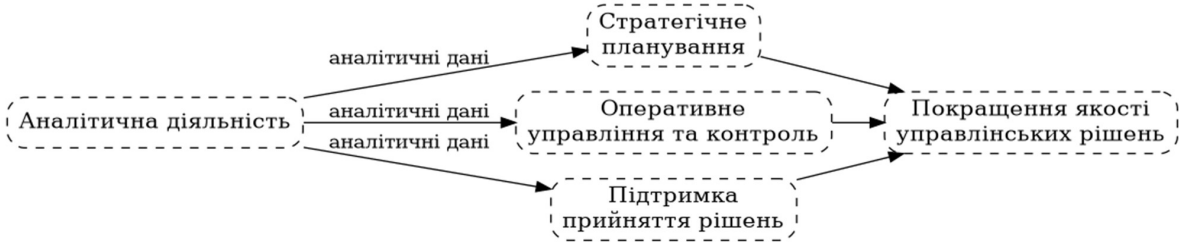


Рис. 1 Аналітична діяльність, як основа інформаційного забезпечення всіх управлінських функцій
Джерело: створено автором на основі [4–6]

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Таблиця 2

Основні показники енергоефективності

Показник	Тип	Опис / Формула	Дані
Питома енергоємність продукції (W)	Прямий	$W = M / Q$ – споживання енергоресурсів на одиницю (т.у.п./шт)	M – споживання енергоресурсів, Q – обсяг продукції
Фінансова енергоємність продукції (W_p)	Прямий	$Wp = M / I$ – споживання палива на 1 грн продукції (т.у.п./грн)	M – споживання енергоресурсів, I – виручка від продукції
Частка витрат на енергію у собівартості	Непрямий	P = (C/Ex)·100%	C – витрати на енергоресурси, Ex – собівартість продукції
Коефіцієнт енергоозброєності праці	Непрямий	$Ke = M / N$ Енергіоємність на 1 працівника (кВт·год / людина)	M – споживання енергоресурси, N – чисельність персоналу
ККД виробництва (ККВЕ)	Прямий	$Mk = \sum Mk_i$ корисна теплова/ електроенергія / сукупне споживання	Вимірювання енерговитрат, нормативи
Інтегральний коефіцієнт енергоефективності	Композитний	Балансові формули з урахуванням виробництва, продажу енергії	Комплекс даних електро- та теплопостачання

Джерело: створено автором на основі [2, 3, 8]

Ці показники розраховуються на основі даних енергомоніторингу: лічильників електро- та теплоенергії, обліку палива, технологічних журналів, виробничих звітів. Важливо нормувати дані на зовнішні фактори (погодні умови, обсяги виробництва) для коректності аналізу. Питомі енерговитрати бажано звіряти в однакових теплових умовах або з урахуванням теплокомпенсації.

Ці показники розраховуються на основі даних енергомоніторингу: лічильників електро- та теплоенергії, обліку палива, технологічних журналів, виробничих звітів. Важливо нормувати дані на зовнішні фактори (погодні умови, обсяги виробництва) для коректності аналізу. Питомі енерговитрати бажано звіряти в однакових теплових умовах або з урахуванням теплокомпенсації.

Для вимірювання й оцінювання обраних показників використовуються відповідні інструменти та методи: статистичний аналіз фактичного споживання, порівняння факту з нормативом, кореляційний аналіз (наприклад, залежність споживання від температури), графічна візуалізація (тенденції, діаграми розбіжностей). Додатково в аналітиці енергоефективності широко застосовують енергетичне моделювання (What-If-моделювання, програмно-енергетичне програмування) для прогнозування наслідків упровадження заходів та побудови сценаріїв зміни енергоспоживання з урахуванням впровадження теплоізоляції, заміни обладнання чи впровадження ВДЕ.

Енергетичний аудит є спеціалізованою аналітичною процедурою, спрямованою на системний аналіз енерговитрат. Його мета – виявити способи підвищення енергоефективності об'єкта (підприємства, будівлі, мережі). Енергетичний аудит включає збір первинних даних, детальне обстеження енергомереж і обладнання, розрахунок показників і розроблення практичних рекомендацій з визначенням техніко-економічних показників заходів.

Для проведення аналізу енергоефективності потрібен певний *алгоритм дій* (рис. 2):

1. Визначення цілей та обсягу. Формування мети аналізу (наприклад, зниження питомого споживання на 10 %), визначення аудиту чи звітного періоду. Визначення відповідальності (складання робочої групи із фахівців з енергоменеджменту, фінансів, виробництва).

2. Збір даних. Отримання вихідної інформації: споживання енергоносіїв (електроенергії, газу, теплоенергії) за період, обсяги виробництва/продажів, технологічні журнали, дані про часові режими роботи устаткування, кліматичні дані (температура, освітленість) тощо.

3. Валідація та нормування даних. Перевірка коректності отриманих даних (усунення аномалій, перевірка калібрування лічильників). Нормування показників на ключові фактори: обсяг випуску продукції (або площі приміщень), температурні коливання, зміну кількості робочих днів тощо. Це дозволяє зіставляти аналізовані показники за різні періоди на однакових умовах.

4. Розрахунок показників енергоефективності. За очищеними даними обчислюються необхідні метрики (див. таблицю вище): питома енергоємність, питомі витрати на одиницю продукції, коефіцієнти використання енергії тощо. Показники порівнюються з нормативними/історичними значеннями для виявлення резервів.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

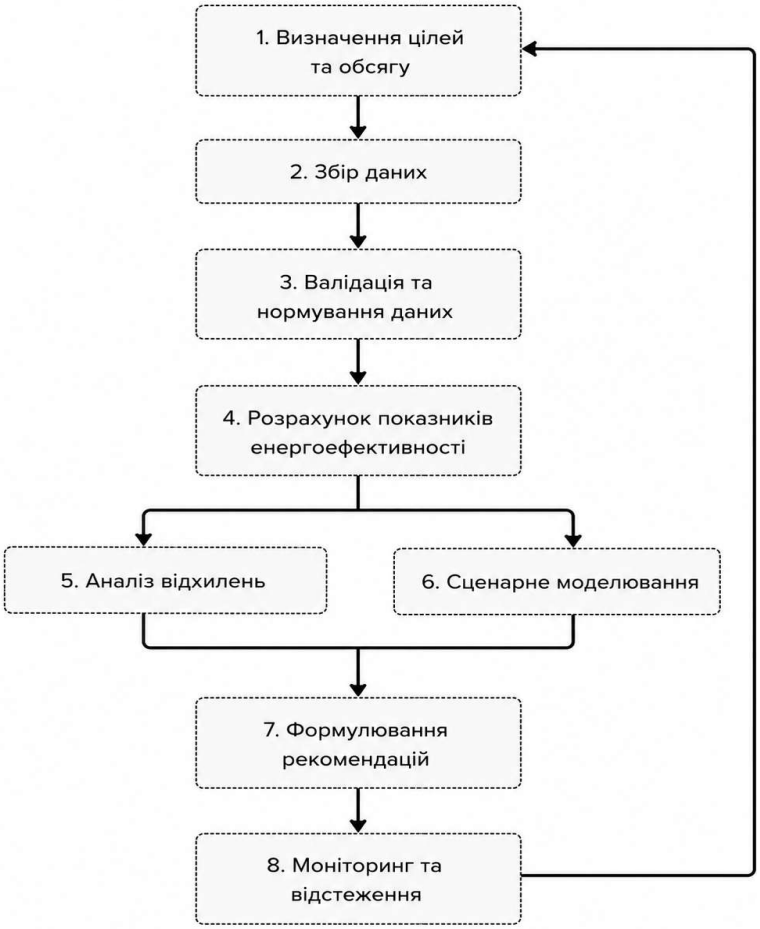


Рис. 2. Алгоритм проведення аналізу енергоефективності
Джерело: створено автором на основі [2, 3, 8]

5. Аналіз відхилень. Оцінка різниці між фактичним споживанням та плановим/базовим рівнем. Виявлення причин відхилень (технологічні зміни, зростання/падіння виробництва, неефективності, сезонні фактори). Зазначаються найбільші «енергетичні споживачі» та втрати (наприклад, неізольовані труби, неефективне обладнання).

6. Сценарне моделювання. Розробка альтернативних сценаріїв розвитку (наприклад, впровадження заходів із енергозбереження: модернізація обладнання, впровадження автоматизації). Використовуючи моделі споживання, прогнозується потенційне енергоспоживання при реалізації кожного сценарію. Обчислюються очікувана економія енергії та коштів.

7. Формулювання рекомендацій. На основі аналізу і моделювання розробляються практичні пропозиції щодо підвищення ефективності. Це можуть бути технічні заходи (заміна двигунів, теплоізоляція, впровадження автоматизованих систем регулювання), організаційні (режими роботи, графіки, скорочення пікових навантажень), інвестиційні програми (ESCO-проєкти). Кожна рекомендація супроводжується розрахунками очікуваного ефекту та економічної доцільності (період окупності, чистий дисконтований дохід).

8. Моніторинг та відстеження. Після затвердження заходів запроваджуються KPI для їхнього моніторингу. Розробляється формат звітності (щомісячні/квартальні звіти, графіки споживання, дашборд ключових показників). Встановлюється відповідальність за виконання рекомендацій і контроль показників.

Для моніторингу енергоефективності підприємства сформовано набір ключових показників ефективності, що відображають абсолютні й відносні величини споживання та дають змогу оцінити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі (табл. 3).

Ключові показники ефективності відстежуються регулярними звітами. Важливо формувати табличні звіти та графіки (діаграми трендів) для кожного ключового показника, а також використовувати інтерактивні дашборди BI. Так місячний звіт має включати: порівняльну таблицю план/факт енергоспоживання за підрозділами, графік зміни питомих витрат енергії у часі, баланс економії за впровадженими заходами.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Таблиця 3

Набір ключових показників ефективності

Ключові показники ефективності	Опис	Одиниці вимірювання / метрика
Енергоспоживання на одиницю продукції	Середнє споживання електро- та теплової енергії на виробничу одиницю (або на 1 грн виручки)	кВт·год/шт (або кВт·год/грн)
Відсоток виконання плану енергозбереження	Відношення фактичного зниження споживання до запланованого (%)	%
Інтенсивність енергоспоживання (EUI)	Споживання енергії на 1 м² приміщення або на 1 працівника	кВт·год/м², кВт·год/особа
Частка альтернативних джерел	Відношення енергії з відновлюваних джерел до загального споживання	%
Економічний ефект від ЕЕ заходів	Зекономлені кошти або приріст прибутку після реалізації заходів	грн/рік
Кількість впроваджених ЕЕ проектів	Число реалізованих проєктів із підвищення енергоефективності	од. проектів

Джерело: створено автором на основі [1–3, 7, 8]

Формат звітності має бути зрозумілим для керівників і водночас деталізованим для спеціалістів. Доцільно організувати звітність за уніфікованими бланками («Звіт з енерговикористання» із стандартними графами) та забезпечити автоматичне оновлення даних із систем обліку.

Для посилення аналітичної підтримки та якості рішень з енергоефективності слід удосконалювати організаційні, методичні й технічні аспекти аналітичної діяльності та ІТ-інструменти. Запропоновано ключові напрями з конкретними рекомендаціями, пріоритетом впровадження, ресурсами та очікуваним ефектом.

Таблиця 4

Напрями вдосконалення аналітичної діяльності для підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів

Ключові напрями	Заходи
1	2
Організаційні заходи	
Створення/посилення енергоменеджмент-служби	Визначити відповідального за енергоефективність (наприклад, енергофахівця або відділ енергоменеджменту) та інтегрувати його в систему управління підприємством. Пріоритет – високий: чітка відповідальність та комунікація забезпечують регулярний моніторинг. Ресурси: штатна позиція (можливо, поєднання з функціями головного інженера/контролера). Ефект: синергія з іншими відділами, своєчасне виявлення відхилень.
Систематизація та стандартизація звітів	Запровадити єдині форми і періодичність енергозвітування (наприклад, щомісячні звіти з основними KPI), інтегрувати їх у загальну систему фінконтролю. Це підвищує якість вихідної інформації та оперативність реакції.
Створення міжфункціональних команд	залучати бухгалтерів, технологів, інженерів, ІТ-фахівців до аналітичних проєктів. Таке крос-функціональне поєднання дозволяє краще інтерпретувати дані та впроваджувати комплексні заходи.
Методологічні заходи	
Удосконалення методик аналізу	Розробити або адаптувати внутрішні методики (на основі ISO 50002, ISO 50006) для аналізу енергоспоживання в межах підприємства. Забезпечити єдність підходів: однакові формули, вихідні дані, алгоритми розрахунку KPI. Пріоритет – середній; ресурс: експертна група, консультації зовнішніх аудиторів. Ефект: точніше порівняння показників у часі та між підрозділами.
Бенчмаркінг і таргетування	Встановити внутрішні та зовнішні еталонні значення показників (наприклад, питома витрата палива). Регулярно порівнювати фактичні результати з цими орієнтирами. Це може стимулювати змагання між цехами і підтримує фокус на цілі.
Технічні заходи	
Впровадження інтелектуальних лічильників і датчиків	Законодавство передбачає застосування інтелектуальних систем обліку для забезпечення точності даних. Рекомендується впровадити АСКОЕ (інтелектуальну систему обліку електроенергії, газу, тепла) з погодинним зняттям показань. Пріоритет – високий (тривалий термін впровадження 1–3 роки, але основоположний). Необхідні інвестиції у лічильники, комунікаційну мережу, ПЗ для збору даних. Очікуваний ефект: повне розкриття енерговитрат у часі, можливість оперативного коригування режимів.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Продовження Таблиці 4

1	2
Автоматизація та модернізація обладнання	Замінювати застарілі енергоємні машини/компресори/насоси на сучасні з кращими ККД. Тут аналітика допомагає визначити найенергоємніші вузли. Модернізація може дати негайне скорочення споживання (10–20%).
IT-інфраструктура для аналізу	Впроваджувати системи управління енергоспоживанням (EMS) і BI-аналітики, які збирають і аналізують великі масиви даних. Пріоритет – середній (висока вартість, але великий ефект). Потрібні ресурси: ліцензії на ПЗ, навантаження серверів, навчання користувачів. Ефект – автоматичні зведення та дашборди, що спрощують аналіз, підвищують швидкість прийняття рішень.
Навчання персоналу	
Підвищення компетенції в енергоменеджменті	Регулярно проводити тренінги та залучати працівників до зовнішніх курсів (за підтримки Держенергоефективності, GIZ, UNIDO) з ISO 50001, енергетичного аудиту та енергозбереження. Пріоритет – високий, низькі фінансові витрати, великий ефект: підвищення «енергетичної грамотності» персоналу, залучення працівників до енергозбереження (напр. конкурси проектів, KPI заощадження).
Роз'яснення і мотивація	Запровадити стимули для енергоощадливих рішень (наприклад, премії за зниження питомого споживання). Проводити інформаційні кампанії, доводячи економічний ефект.
Процесні зміни	
Інтеграція аналітики в управлінські процеси	Закріпити регулярність аналітичних процедур у календарі план-фактів підприємства. Наприклад, раз на квартал проводити енергопростудію чи експрес-аудит. Таким чином аналітична робота стає невід'ємною частиною керівництва підприємством.
Оптимізація управлінського циклу	Включити енергетичні критерії до всіх релевантних управлінських рішень (інвестиції, технології, експлуатація). Наприклад, впровадити процедуру погодження великих капітальних витрат на основі енергоефективності ТЕО.

Джерело: створено автором на основі [1–3, 7, 8]

Пріоритетними є заходи, що дають швидкий економічний та управлінський результат (зміни організаційної структури, навчання, аналітичні процеси). Інтелектуальні лічильники та програмне забезпечення потребують більших ресурсів, але забезпечують довгостроковий ефект.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Аналітична діяльність в управлінні енергоефективністю є фундаментальною: вона перетворює «сирі» дані про споживання енергії на знання для прийняття рішень. Завдяки систематичному збору та аналізу інформації менеджери отримують можливість підвищити енергоефективність підприємства через оптимізацію процесів та впровадження технічних нововведень.

У теоретичному плані інформаційно-аналітичне забезпечення гарантує взаємопов'язаність даних і рішень. Важливо послідовно застосовувати стандартизовані методики (енергоаудит за ISO 50002) і впроваджувати відповідні ресурси (інтелектуальні лічильники, IT-системи).

З огляду на наведені приклади, впровадження аналітики може принести щонайменше десятки відсотків енергозбереження та мільйонні гривневі заощадження. Удосконалення організаційних структур, методик та технічної бази аналітичної служби дозволить підприємству не лише виконати вимоги законодавства (проходження енергоаудитів), а й суттєво поліпшити конкурентоспроможність через зниження витрат.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. У подальшому доцільно буде розробити цифрові моделі управління енергоефективністю підприємств теплопостачання на основі технологій Business Intelligence, Big Data та штучного інтелекту. Особливу увагу доцільно приділити формуванню систем прогнозування енергоспоживання, удосконаленню методик оцінювання ефективності енергозберігаючих заходів, а також розробленню інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ для підтримки прийняття управлінських рішень. Перспективним напрямом є також дослідження можливостей використання цифрових двійників теплопостачальних систем, інтелектуального моніторингу енергетичних ресурсів та інструментів сценарного моделювання для підвищення ефективності функціонування підприємств теплопостачання в умовах цифрової трансформації економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2020). [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.
2. ДСТУ ISO 50002:2016. Енергетичні аудити. Вимоги та настанова щодо їх проведення (ISO 50002:2014, IDT). [Електронний ресурс]. Доступно: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64370 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
3. ДСТУ ISO 50007:2020 (ISO 50007:2017, IDT). Енергетичні послуги. Настанова щодо оцінювання та поліпшення енергетичних послуг для споживачів. [Електронний ресурс]. Доступно: https://online.budstandart.com/ua/catalog/document.html?id_doc=90179 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
4. В. М. Геєць, «Економіка України: ключові проблеми і перспективи», Науковий вісник Дипломатичної академії України, вип. 23(3), с. 164–176, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)__20 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
5. Публічне управління = Public Administration : навч. посіб. / А. В. Стасишин, Г. В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін.; А. В. Стасишин, Ред. Львів, Україна : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/komarnyts-ka-9-07-2019.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.
6. Д. Бікулов, О. Олійник, О. Головань, С. Динчев, Р. Бікулов, «Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту бізнес-процесів: концептуально-методологічні та прикладні аспекти», Управління змінами та інновації, № 14, с. 132–140, 2025. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-21 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
7. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text Дата звернення: Січ. 05, 2025.
8. Інтелектуалізація розподільних електричних мереж з фотоелектричними станціями та активними споживачами електроенергії : монографія / П. Д. Лежнюк, В. О. Комар, О. І. Козачук, О. В. Сікорська. Вінниця, Україна : ВНТУ, 2025. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/document.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.
9. Виклики енергоефективності: співпраця України з ЄС : навчальний посібник. Полтава, Україна : НУ «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://m.nupp.edu.ua/files/presentation_materials/2021/navchalnii-posibnik-vikliki-energoefektivnosti-2020.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.

TECHNOLOGY AND ORGANIZATION OF ANALYTICAL ACTIVITIES FOR IMPROVING THE ENERGY EFFICIENCY OF HEAT SUPPLY ENTERPRISES

Olena Kolmakova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
and Marketing,
O. M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv.
Kharkiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Olena.Kolmakova@kname.edu.ua

Kateryna Malysheva,
Master's Degree Student,
Department of Economics and Marketing,
O. M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv.
Kharkiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0003-6349-583X
Kateryna.Malysheva@kname.edu.ua

Abstract. *The relevance of the study is determined by the need to improve the energy efficiency of heat supply enterprises under conditions of rising energy costs, infrastructure modernization, and increasing requirements for energy security and sustainable development. An analysis of scientific sources has shown that existing studies are mainly focused on the technical aspects of energy conservation and energy management, while the issues of the comprehensive organization of analytical activities and the formation of information and analytical support for managerial decision-making at heat supply enterprises remain insufficiently developed. This research aims to address this scientific gap.*

The purpose of the article is to investigate the theoretical and practical aspects of the technology and organization of analytical activities aimed at improving the energy efficiency of heat supply enterprises and to develop recommendations for enhancing analytical support for managerial decision-making in the field of energy conservation.

The methodological basis of the study comprises systems-based and process-based approaches. The research employs methods of analysis and synthesis, systematization, classification, comparative analysis, graphical modeling, and economic-analytical methods. The information base consists of scientific publications, international energy management standards of the ISO 50000 series, regulatory and legal documents, and contemporary energy management practices.

As a result of the study, the main approaches to interpreting analytical activities within the enterprise management system were generalized, and their role in supporting strategic planning, operational control, and managerial decision-making was determined. A system of indicators for assessing the energy efficiency of heat supply enterprises was developed, and an algorithm for conducting analytical research was proposed. This algorithm includes goal setting, data collection and validation, indicator calculation, deviation analysis, scenario modeling, formulation of recommendations, and monitoring of results. A comprehensive set of organizational, methodological, technical, and information-technological measures aimed at improving the efficiency of energy resource utilization was also developed.

The scientific novelty of the study lies in the improvement of methodological approaches to organizing analytical activities for enhancing the energy efficiency of heat supply enterprises through the integration of energy management, monitoring, and business analytics processes. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their application in the development of information and analytical support systems for energy resource management, improvement of energy monitoring processes, and substantiation of measures aimed at increasing the energy efficiency of heat supply enterprises.

Keywords: *analytical activity; energy efficiency; heat supply enterprises; energy management; energy audit; information and analytical support; management decisions; energy conservation; monitoring.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Systemy enerhetychnoho menedzhmentu. Vymohy ta nastanova shchodo vykorystannia (ISO 50001:2020). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
2. DSTU ISO 50002:2016. Enerhetychni audyty. Vymohy ta nastanova shchodo yikh provedennia (ISO 50002:2014, IDT). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64370 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
3. DSTU ISO 50007:2020 (ISO 50007:2017, IDT). Enerhetychni posluhy. Nastanova shchodo otsiniuvannia ta polipshennia enerhetychnykh posluh dlia spozhyvachiv. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://online.budstandart.com/ua/catalog/document.html?id_doc=90179 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
4. V. M. Heiets, «Ekonomika Ukrainy: kliuchovi problemy i perspektyvy», Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy, vyp. 23(3), s. 164–176, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23(3)__20 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
5. Publichne upravlinnia = Public Administration : navch. posib. / A. V. Stasyshyn, H. V. Kaplenko, H. O. Komarnytska ta in.; A. V. Stasyshyn, Red. Lviv, Ukraina : LNU imeni Ivana Franka, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/komarnyts-ka-9-07-2019.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
6. D. Bikulov, O. Oliinyk, O. Holovan, S. Dynchev, R. Bikulov, «Informatsiino-analitychne zabezpechennia menedzhmentu biznes-protsesiv: kontseptualno-metodolohichni ta prykladni aspekty», Upravlinnia

zminamy ta innovatsii, № 14, s. 132–140, 2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-21 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
7. Pro enerhetychnu efektyvnist : Zakon Ukrainy vid 21.10.2021 № 1818-IX. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
8. Intelektualizatsiia rozpodilnykh elektrychnykh merezh z fotoelektrychnymy stantsiiamy ta aktyvnymy spozhyvachamy elektroenerhii : monohrafiia / P. D. Lezhniuk, V. O. Komar, O. I. Kozachuk, O. V. Sikorska. Vinnytsia, Ukraina : VNTU, 2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/document.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
9. Vyklyky enerhoefektyvnosti: spivpratsia Ukrainy z YeS : navchalnyi posibnyk. Poltava, Ukraina : NU «Poltavska politekhnika im. Yu. Kondratiuka», 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://m.nupp.edu.ua/files/presentation_materials/2021/navchalnii-posibnik-vikliki-energoefektivnosti-2020.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian)

Received March 15, 2026 отримано
Accepted March 27, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Olena Kolmakova, 2026; © Kateryna Malysheva, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-59-67
УДК 334.7:631.11]:[005.334:005.35]

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНСУ В СИСТЕМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Осадчук Ілля Олегович,
аспірант кафедри економіки, підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності
Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів,
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет».
Кам'янець-Подільський, Україна.
https://orcid.org/0009-0001-2911-9844
osadchukio@pdatu.edu.ua

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методичні та інституційні засади інтеграції комплаєнс-підходу в систему ризик-менеджменту аграрних підприємств. Обґрунтовано доцільність впровадження комплаєнс-систем як інструменту підвищення економічної стійкості, прозорості діяльності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Визначено ключові інституційні чинники формування комплаєнс-середовища в аграрному секторі. Доведено, що комплаєнс розглядається як комплексна система управління, яка охоплює внутрішні політики, процедури контролю, моніторинг та оцінювання ризиків невідповідності. Розкрито роль інституційного середовища, що формується під впливом формальних (нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, регуляторні органи) та неформальних (корпоративна культура, етичні норми, управлінська відповідальність) інститутів. Доведено, що їх взаємодія забезпечує ефективність функціонування комплаєнс-системи в аграрних підприємствах. Запропоновано напрями вдосконалення механізму інтеграції комплаєнсу в систему управління ризиками аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування цілісної комплаєнс-стратегії, узгодженої із загальною стратегією управління ризиками та довгостроковими цілями розвитку підприємства. Важливим напрямом є удосконалення нормативно-регламентної бази через розроблення внутрішніх політик, кодексів етики, процедур внутрішнього контролю та управління комплаєнс-ризиками. Акцентовано увагу на інтеграції комплаєнсу в загальну систему ризик-менеджменту як превентивного інструменту ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Обґрунтовано значення оцінки управлінських компетенцій як чинника формування комплаєнс-орієнтованої корпоративної культури. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного забезпечення, зокрема розвиток внутрішніх регламентів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження антикорупційних механізмів і посилення контролю за дотриманням стандартів. Встановлено, що комплексне впровадження комплаєнсу сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх інвестиційної привабливості та адаптивності до сучасних трансформаційних процесів.*

Ключові слова: *комплаєнс; ризик-менеджмент; аграрні підприємства; інституційне середовище; управління ризиками.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Функціонування аграрних підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої як макроекономічними, так і галузевими факторами, включаючи цінову волатильність, кліматичні ризики, логістичні обмеження та інституційні трансформації. За таких умов зростає потреба у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту, здатної забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємств. Одним із перспективних напрямів удосконалення цієї системи є впровадження комплаєнсу як механізму забезпечення відповідності діяльності нормативно-правовим вимогам, стандартам доброчесності та принципам прозорості.

Забезпечення фінансової стабільності, дотримання податкового законодавства, контроль фінансових потоків, управлінський облік та внутрішній аудит, корпоративна етика й репутаційні ризики належать до сфери комплаєнсу як системи правил,

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

процесів та відповідних заходів. Останні значною мірою різняться залежно від галузевих особливостей та інституційного забезпечення. Впровадження комплаєнсу в систему ризик-менеджменту аграрних підприємств полягає у створенні протекції проти правових та репутаційних загроз через інституційні механізми. Внутрішня та зовнішня інституціоналізація комплаєнсу, інтегровані в ризик-менеджмент, мають враховувати специфіку аграрного бізнесу та використовуватися як інструмент підвищення інвестиційної привабливості та захисту від ризиків і небезпек. Формування цілісної системи ризик-менеджменту в аграрному секторі на сучасному етапі потребує впровадження комплаєнс-контролю як фундаментального інституційного елемента та зумовлює актуальність його дослідження.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика ризик-менеджменту та економічної діяльності підприємств широко висвітлена у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Питання теоретичних засад впровадження комплаєнс, комплаєнс-менеджменту [1, 4], формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах [2, 6], оцінювання управлінських компетенцій як чинник розвитку корпоративної культури [3, 7], упровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств [5], практичні аспекти реалізації ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва [8, 9], антикорупційного комплаєнсу як складової управління ризиками підприємства та інституційних механізмів реалізації антикорупційної політики [10, 11, 12] досліджуються й розвиваються в працях науковців і практиків.

Водночас питання інтеграції комплаєнс-систем у діяльність аграрних підприємств залишаються недостатньо розробленими, особливо в контексті інституційного забезпечення та адаптації до специфіки аграрного виробництва.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в обґрунтуванні інституційних засад впровадження комплаєнсу в систему ризик-менеджменту аграрних підприємств та визначення напрямів підвищення ефективності такого впровадження.

Основними *завданнями* дослідження є:

– визначити роль комплаєнс-підходу в системі управління ризиками аграрних підприємств;

– проаналізувати інституційні чинники, що впливають на формування комплаєнс-орієнтованого середовища в аграрному секторі;

– дослідити взаємозв'язок між комплаєнсом, корпоративною культурою та управлінськими компетенціями у забезпеченні ефективного ризик-менеджменту;

– визначити напрями вдосконалення механізму інтеграції комплаєнсу в систему управління ризиками аграрних підприємств з урахуванням сучасних економічних викликів.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичний базис дослідження становлять наукові публікації, підґрунтям яких є положення сучасної інституційної теорії, трансформацій систем управління в аграрному секторі, механізми мінімізації регуляторних ризиків та впровадження інструментів комплаєнсу в загальну архітектуру менеджменту підприємств. Інституційний підхід, концепції ризик-орієнтованого управління та теорії сталого розвитку формують основу вихідних позицій наукових пошуків та аналітики.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Дослідження проводилося з використанням системного підходу, що поєднує абстрактно-логічний метод, аналіз, синтез, узагальнення наявних наукових напрацювань, пов'язаних із вивченням питань інституційних важелів впровадження комплаєнсу в загальну стратегію ризик-менеджменту в аграрних підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання рівня невизначеності функціонування аграрних підприємств супроводжується посиленням впливу різноманітних ризиків, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер. До ключових викликів належать нестабільність ринкового середовища, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, кліматичні зміни, логістичні обмеження та посилення регуляторного тиску. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної системи ризик-менеджменту, здатної забезпечити економічну безпеку, адаптивність та довгострокову стійкість аграрних підприємств. Одним із важливих напрямів підвищення результативності управління ризиками є впровадження комплаєнс-підходу, який забезпечує відповідність діяльності підприємства встановленим нормам, стандартам та принципам доброчесності.

Комплаєнс у сучасному розумінні виходить за межі традиційного дотримання законодавства і

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

трансформується у комплексну систему управління, що охоплює розроблення внутрішніх політик, процедур контролю, механізмів моніторингу та оцінювання ризиків. Його впровадження дозволяє не лише мінімізувати ймовірність порушень нормативно-правових вимог, але й підвищити рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність тісно пов'язана з дотриманням екологічних стандартів, вимог до якості та безпечності продукції, а також правил використання земельних ресурсів.

Особливостями комплаєнсу, на думку науковців, є його системність та комплексність, глобальність, специфічність, інтегрованість, превентивність. Інституційні засади впровадження комплаєнс формуються під впливом сукупності формальних і неформальних правил, що визначають поведінку економічних суб'єктів. До формальних інститутів належать нормативно-правові акти, державні органи регулювання та контролю, а також міжнародні стандарти у сфері управління ризиками й комплаєнсу. Водночас важливу роль відіграють неформальні інститути, такі як корпоративна культура, етичні норми, рівень управлінської відповідальності та практика ведення бізнесу. Саме поєднання цих елементів створює підґрунтя для ефективного функціонування комплаєнс-системи в межах підприємства.

Нормативні підходи до трактування категорії «комплаєнс» представлені як на міжнародному, так і на національному рівнях. Зокрема, у межах стандарту ISO 37301:2021 «Системи управління комплаєнсом. Вимоги з настановами щодо застосування», комплаєнс розглядається як здатність організації дотримуватися встановлених вимог, що охоплюють законодавчі, регуляторні, внутрішні політики та етичні принципи, із впровадженням відповідної системи управління відповідністю. Підходи, запропоновані міжнародними професійними об'єднаннями у сфері комплаєнсу, акцентують увагу на формуванні культури доброчесності, етичної поведінки та внутрішнього контролю.

Важливе значення мають рекомендації Базельського комітету з питань банківського нагляду, де комплаєнс визначається як незалежна функція в системі управління банком, спрямована на ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків невідповідності, а також забезпечення дотримання нормативно-правових вимог і внутрішніх процедур. На національному рівні, відповідно до положень Національного банку України, комплаєнс-функція інтегрується у систему корпоративного управління фінансових установ і передбачає створення ефективних механізмів внутрішнього контролю, управління ризиками та запобігання правопорушенням.

Міжнародна асоціація комплаєнсу (International Compliance Association) розглядає комплаєнс як процес забезпечення відповідності діяльності організації зовнішнім нормативно-правовим вимогам і внутрішнім політикам, стандартам та етичним принципам. При цьому ключовий акцент робиться на формуванні культури доброчесності, запобіганні порушенням і управлінні комплаєнс-ризиками. У підходах асоціації комплаєнс трактується не лише як функція контролю, а й як складова корпоративного управління, що охоплює навчання персоналу, моніторинг, внутрішні розслідування та постійне вдосконалення процедур відповідності.

Постанова Правління НБУ № 88 від 02.07.2019 визначає комплаєнс через категорію комплаєнс-ризику. Згідно з цим документом, комплаєнс-ризик – це ризик виникнення збитків, застосування санкцій, фінансових втрат або втрати репутації банку внаслідок недотримання законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, внутрішніх документів банку або етичних норм [1].

Водночас доцільно розширити зазначений перелік такими характеристиками, як динамічність (здатність адаптуватися до змін регуляторного середовища), ризик-орієнтованість (фокусування на ідентифікації та мінімізації комплаєнс-ризиків), а також інституційна обумовленість (залежність від галузевих, національних і міжнародних норм та стандартів). Комплаєнс виступає не лише інструментом контролю, а й елементом стратегічного управління, що забезпечує підвищення прозорості діяльності, формування довіри стейкголдерів та зміцнення ділової репутації суб'єкта господарювання.

Запровадження прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах розпочинається з оцінювання його впливу на поточну та довгострокову діяльність суб'єкта господарювання. Воно передбачає впровадження внутрішньогалузевих корпоративних стандартів, що регулюють організацію комплаєнс-функції, зокрема визначення відповідальних осіб, здійснення внутрішнього контролю й аудиту для ідентифікації ризиків, а також управління ними.

Крім того, важливими складовими є встановлення механізмів відповідальності за порушення, належне документування результатів комплаєнс-процедур, підвищення обізнаності персоналу через навчання, проведення перевірок контрагентів і зацікавлених сторін, а також своєчасне виявлення й урегулювання конфліктів інтересів [2].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Одним із системних інструментів формування комплаєнс-орієнтованої корпоративної культури є оцінка управлінських компетентностей, які виступають ключовим чинником, що визначає здатність керівництва забезпечувати етичну поведінку, прозорість бізнес-процесів і відповідність діяльності встановленим нормам і стандартам. Інтегрування комплаєнсу в систему корпоративної культури не обмежується впровадженням нормативних документів і регламентів, а охоплює також розвиток належних поведінкових практик серед персоналу. У цьому аспекті управлінські компетенції виступають рушійною силою трансформацій, адже саме керівники визначають стандарти організаційної поведінки та сприяють формуванню атмосфери довіри й відповідального ставлення. Необхідність оцінювання управлінських компетенцій керівників зумовлена потребою підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень, що стосуються персоналу і розвитку корпоративної культури. Водночас актуальність цього процесу посилюється недостатнім рівнем теоретичного й практичного опрацювання підходів до визначення управлінської компетентності. Важливим також є узагальнення накопиченого досвіду у сфері оцінювання персоналу та визначення перспектив удосконалення оціночних процедур як складової системи управління людськими ресурсами. Крім того, оцінка компетенцій має розглядатися у взаємозв'язку з питаннями мотивації праці та формування ефективної корпоративної культури [3].

Інтеграція комплаєнсу в систему ризик-менеджменту передбачає системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із недотриманням законодавства, внутрішніх регламентів і зовнішніх стандартів. У цьому контексті комплаєнс виступає як інструмент превентивного управління, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та запобігати їх реалізації. Важливою складовою цього процесу є впровадження процедур внутрішнього контролю, регулярний аудит, навчання персоналу та формування системи відповідальності за порушення встановлених норм. Такий підхід сприяє зниженню фінансових втрат, уникненню штрафних санкцій і мінімізації репутаційних ризиків.

Основна мета комплаєнс-менеджменту – забезпечити дотримання регуляторних вимог, правової відповідності, внутрішніх політик та стандартів корпоративної етики з метою мінімізації ризиків. Правові аспекти комплаєнс-менеджменту створюють умови для ефективної ідентифікації, оцінювання та мінімізації комплаєнс-ризиків, підвищують прозорість управлінських процесів і зміцнюють корпоративну дисципліну. У ширшому контексті вони виступають інструментом захисту інтересів підприємства, його стейкхолдерів і держави, забезпечуючи стабільність функціонування та підвищення рівня довіри до суб'єкта господарювання.

У чинному правовому полі відсутній прямий обов'язок щодо створення окремого комплаєнс-підрозділу на підприємствах, що зумовлює добровільний характер його впровадження. Відповідно, рішення про формування такої функції належить до компетенції керівництва, яке усвідомлює стратегічну доцільність комплаєнсу як інструменту підвищення ефективності управління та зниження невизначеності в діяльності підприємства. Практика свідчить, що впровадження комплаєнс-функції дає змогу ідентифікувати потенційні ризики ще на ранніх стадіях їх виникнення та запобігати їх трансформації у реальні загрози. Йдеться не лише про мінімізацію фінансових втрат чи уникнення санкцій, а й про збереження ділової репутації, підвищення довіри з боку партнерів і забезпечення відповідності етичним стандартам. Таким чином, комплаєнс виступає проактивним механізмом управління, який дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти (комплаєнс-ризики) та оперативно їх нейтралізувати до настання негативних наслідків, зокрема комплаєнс-інцидентів [4].

Імплементація функцій комплаєнс-менеджменту з метою підвищення прозорості діяльності підприємств передбачає побудову комплексної системи внутрішнього регулювання, яка включає сукупність правил, процедур і контрольних механізмів, орієнтованих на забезпечення відповідності господарської діяльності вимогам законодавства, галузевих стандартів, відповідність діяльності підприємств параметрам інституційного простору й принципам корпоративної етики. Такий підхід забезпечує інтеграцію засад доброчесності у всі рівні управління та операційної діяльності, що, у свою чергу, підвищує рівень відкритості управлінських рішень і посилює підзвітність керівництва перед зацікавленими сторонами.

Обов'язковою складовою цього процесу є формування належної документальної бази комплаєнс-менеджменту, яка охоплює систему внутрішніх і зовнішніх нормативно-регламентуючих актів. До її складу, як правило, входять кодекс етики та ділової поведінки, антикорупційна політика, положення про комплаєнс або відповідний підрозділ, внутрішні регламенти з управління ризиками, процедури внутрішнього контролю та аудиту. Зазначена база визначає організаційні засади функціонування комплаєнс-системи, встановлює чіткі алгоритми дій

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

персоналу в умовах виникнення ризиків невідповідності, а також забезпечує уніфікацію підходів до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Сукупність таких документів створює інституційну основу для ефективного впровадження комплаєнс-функції та сприяє підвищенню керованості й прозорості бізнес-процесів підприємства [5].

Важливим елементом є створення ефективних механізмів ідентифікації та оцінювання комплаєнс-ризиків (правового, репутаційного, операційного), а також їх системний моніторинг і контроль. Результативно організована система комплаєнсу забезпечує керівництво підприємства якісною аналітичною інформацією, необхідною для прийняття виважених управлінських рішень, що сприяє підвищенню загального рівня менеджменту. Через інструменти контролю та нагляду здійснюється системне управління комплаєнс-ризиками, а також попередження їх виникнення і зменшення можливих негативних наслідків.

Комплаєнс-контроль передбачає як безперервний і планомірний моніторинг діяльності, так і виявлення підозрілих операцій не лише у фінансовій сфері, а й в інших напрямах функціонування організації. У поєднанні з іншими управлінськими механізмами комплаєнс сприяє підвищенню ефективності операційних процесів і формує додаткові конкурентні переваги підприємства [6].

Комплаєнс в аграрному секторі вирізняється своєю комплексністю, оскільки охоплює дотримання земельного та екологічного законодавства, стандартів якості сільськогосподарської продукції, правил застосування добрив і засобів захисту рослин, а також норм поводження з відходами. Крім того, важливим завданням є забезпечення прозорості у земельних відносинах, запобігання корупційним практикам, дотримання трудового законодавства та принципів соціальної відповідальності.

У сучасних умовах комплаєнс сприймається не лише як механізм забезпечення відповідності нормативним вимогам, а й як чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств, зміцнення їх інвестиційної привабливості та розширення можливостей виходу на міжнародні ринки, де дотримання стандартів якості й прозорості діяльності є визначальним для успіху. Тому функціонування ефективної комплаєнс-системи в агропромисловому комплексі передбачає виявлення та оцінку ризиків невідповідності, розробку внутрішніх регламентів і процедур контролю, проведення аудитів і регулярне навчання персоналу та пошук можливостей підвищення продуктивності праці. Особлива увага приділяється перевірці контрагентів, включно з постачальниками та покупцями, що дає змогу зменшити ймовірність співпраці з недобросовісними партнерами.

Інформаційною основою для ідентифікації комплаєнс-ризиків на аграрних підприємствах є аналіз особливостей їх діяльності, зокрема: чи здійснюється вона лише на внутрішньому ринку чи включає експорт, а також типи клієнтів: роздрібні споживачі, юридичні особи або обидві категорії одночасно. До цього додатково належать способи розрахунків (готівкові або безготівкові), джерела походження агропродукції та фінансування, наявність можливих зловживань або проявів корупції, а також факти скарг від працівників, клієнтів чи зауважень керівництва щодо виявлених недоліків.

Застосування ризик-менеджменту в агропромисловому виробництві охоплює прогнозування потенційних загроз, інтеграцію цифрових технологій, використання страхових інструментів, диверсифікацію продукції та впровадження фінансових механізмів для зменшення негативного впливу ризиків. Важливу роль відіграє постійний моніторинг ринку та аналітична оцінка, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Цікавою є практика використання концепції well-being, яка передбачає турботу не лише про фізичне здоров'я працівників, а й про інші аспекти повноцінного життя, зокрема кар'єрне, соціальне та фінансове благополуччя. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being стає істотним фактором підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. Крім того, орієнтація на well-being сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, збереженню талановитих кадрів та зниженню рівня плинності персоналу. Вона також покращує взаємодію між підрозділами, стимулює інноваційність і креативність у роботі та підвищує загальну репутацію підприємства як соціально відповідальної організації. У поєднанні з системою комплаєнсу та іншими управлінськими інструментами концепція well-being стає важливим елементом стратегічного управління людським капіталом і розвитку стійкості підприємства [7].

Отже, впровадження комплаєнсу в систему ризик-менеджменту аграрних підприємств потребує формування стратегії управління ризиками та використання інноваційних підходів її реалізації (рис. 1).

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

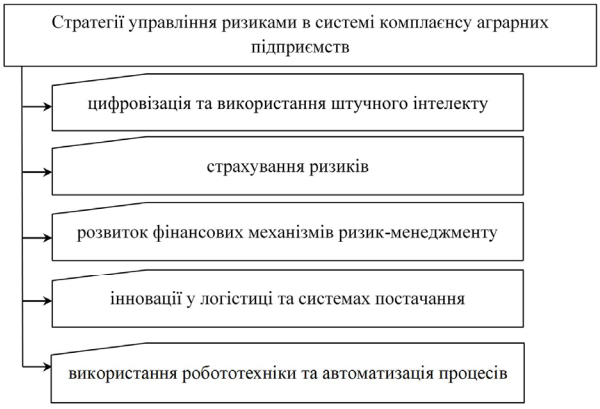


Рис. 1 Стратегії управління ризиками в системі комплаєнсу аграрних підприємств [8]

Разом з тим впровадження комплаєнс-систем у діяльність аграрних підприємств супроводжується рядом проблем і обмежень. Серед них слід виокремити недостатній рівень інституційного розвитку, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, обмеженість фінансових ресурсів, а також низький рівень обізнаності щодо сучасних інструментів управління ризиками. Додатковим стримуючим фактором виступає опір організаційним змінам, що пов'язаний із необхідністю трансформації внутрішніх процесів і підвищення вимог до прозорості діяльності.

Аграрним підприємствам властиві регуляторно-правові, операційні, етичні, екологічні, репутаційні, санкційні, корупційні ризики, а в сучасних умовах цифрової трансформації не менш актуальними є кіберризики [9]. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного вдосконалення інституційного середовища, що передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, розвиток інститутів незалежного аудиту та сертифікації, а також стимулювання впровадження сучасних практик корпоративного управління. Важливим напрямом є також підвищення кваліфікації персоналу у сфері ризик-менеджменту та комплаєнсу, що дозволить забезпечити належний рівень професійної підготовки та ефективну реалізацію відповідних заходів. Формування культури доброчесності та відповідальності на підприємствах сприятиме підвищенню ефективності комплаєнс-систем та їхньої інтеграції в загальну систему управління.

У цьому контексті окрему увагу слід приділити антикорупційному комплаєнсу, як ключовому елементу забезпечення прозорості діяльності, запобігання зловживанням та мінімізації корупційних ризиків на всіх рівнях функціонування підприємства. Аналіз корупціних ризиків дає змогу адаптувати відповідні заходи до конкретних особливостей діяльності підприємства та сприяє ефективному і раціональному використанню ресурсів компанії, виділених для реалізації цих заходів. Принципи управління ризиками складаються зі стратегії ризик-менеджменту та організації ризик-менеджменту [10].

Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики в Україні включають: нормативно-правове забезпечення, представлене Конституцією України, Законом України «Про запобігання корупції» (2014), законами про Національне антикорупційне бюро України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Вищий антикорупційний суд тощо; систему спеціалізованих органів, що функціонують на засадах автономності та підзвітності – НАБУ, НАЗК, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд; інструменти громадського контролю, серед яких провідну роль відіграють інститути громадянського суспільства, журналістські розслідування та антикорупційні коаліції; цифрові інновації, що забезпечують прозорість управлінських процесів: електронне декларування доходів посадових осіб, портал відкритих даних, електронна система закупівель «ProZorro». Інституційна спроможність антикорупційної системи неможлива без впровадження етичних стандартів у сфері державного управління, розвитку комплаєнс-програм у бізнес-середовищі та регулярного проведення антикорупційного навчання для громадян. [11, 12].

Таким чином, інституційні засади впровадження комплаєнсу відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту аграрних підприємств. Використання комплаєнс-підходу дозволяє забезпечити відповідність діяльності підприємств сучасним вимогам, підвищити рівень їх економічної безпеки та конкурентоспроможності. У перспективі подальший розвиток інституційного середовища та впровадження інноваційних управлінських практик сприятимуть зміцненню стійкості аграрного сектору та його адаптації до умов глобальних трансформацій.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Комплаєнс-підхід відіграє важливу роль у підвищенні економічної стабільності аграрних підприємств, сприяє більшій прозорості діяльності та зменшує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Його ефективність значною мірою залежить від взаємодії формальних факторів, таких як закони, міжнародні стандарти та діяльність регуляторних органів, із неформальними чинниками, серед яких

корпоративна культура, етичні норми та рівень відповідальності керівництва.

Інтеграція комплаєнсу у систему управління ризиками передбачає розробку узгодженої стратегії, яка враховує загальні цілі підприємства, створення внутрішніх політик та процедур контролю, а також механізмів оцінювання ризиків. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив на діяльність підприємства. Особливе значення має розвиток управлінських компетенцій та формування корпоративної культури, орієнтованої на дотримання норм і стандартів комплаєнсу.

Важливим аспектом є вдосконалення інституційного забезпечення, що включає розробку внутрішніх регламентів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження антикорупційних механізмів та контроль за дотриманням встановлених стандартів. Таке комплексне впровадження комплаєнсу забезпечує більш ефективне управління ризиками, підвищує конкурентоспроможність підприємств, їхню інвестиційну привабливість і адаптивність до змін у ринковому та регуляторному середовищі.

У цілому, застосування комплаєнс-підходу в аграрному секторі створює передумови для сталого розвитку підприємств, дозволяє попереджати можливі ризики та забезпечує стабільне функціонування бізнесу в умовах сучасних трансформаційних викликів. Це робить комплаєнс не лише інструментом контролю, а й ключовим механізмом стратегічного управління ризиками та підвищення довіри з боку партнерів, інвесторів і суспільства загалом.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Одним із перспективних напрямів є впровадження цифрових технологій для автоматизації оцінки ризиків, контролю дотримання стандартів та прогнозування можливих кризових ситуацій. Значну увагу слід приділяти вивченню ролі управлінських навичок, корпоративної культури та інституційного середовища у створенні ефективної комплаєнс-орієнтованої системи управління ризиками. Крім того, важливо досліджувати досвід різних аграрних підприємств і секторів для адаптації найкращих практик управління ризиками до умов національного аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Краснова І.В., Пилипенко Г.С. Теоретичні засади впровадження комплаєнс у банківську діяльність. Вчені записки. Зб. Наук. Праць. Вип. 32(3). С. 42-54. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.04.031.037
2. Бортнікова М. Гhttps://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-221-236 ., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (9), 2023. С. 11-17. [Електронний ресурс]. Доступно: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf Дата звернення Берез. 20, 2026
3. Іванова В.В. Оцінка управлінських компетенцій як чинник розвитку корпоративної культури. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 32(61). С. 221-236. https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-221-236
4. Юр'єва І. А., Геляровська О.А. Комплаєнс - менеджмент в банківській сфері: правові аспекти. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). № 6. 2024. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48
5. Луньова В.А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. Економіка та суспільство. Випуск 56. 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132
6. Братчук У.П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. Економіка і організація управління. № 3 (51) 2023. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2
7. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. Економіка та суспільство. Випуск 71. 2025. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101
8. Лагодієнко Н., Бунєєв І., Кучугурний О. Практичні аспекти реалізації ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 2025, № 3 Том 2. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-51
9. Хаванов А.В. Комплаєнс у підприємств агропромислового комплексу України: ризики, виклики та модель впровадження. Ефективна економіка. 2025. № 5. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.73

10. Дзюба А.Ю. Антикорупційний комплаєнс як складова управління ризиками підприємства. Forum Prava, 2019. 54(1). 23–31. http://doi.org/10.5281/zenodo.2563147
11. Гронський С. Інституційні механізми реалізації антикорупційної політики в Україні: проблеми та перспективи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025, № 4. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-18
12. Возняковська К.А., Біленець Д.А., Марчук В.В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. Випуск 84: частина 3. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Illia Osadchuk,
PhD student, Department of Economics, Entrepreneurship,
Trade, and Exchange Activities,
Educational and Research Institute of Business and Finance,
Higher Educational Institution «Podillia State University».
Kamianets-Podilskyi, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0001-2911-9844
osadchukio@pdatu.edu.ua

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological, and institutional foundations of integrating the compliance approach into the risk management system of agricultural enterprises. The expediency of implementing compliance systems as a tool for enhancing economic resilience, operational transparency, and resistance to internal and external risks is substantiated. Key institutional factors shaping the compliance environment in the agricultural sector are identified. It is proven that compliance should be considered a comprehensive management system encompassing internal policies, control procedures, monitoring, and assessment of compliance risks.*

The role of the institutional environment, formed under the influence of formal (regulatory frameworks, international standards, supervisory authorities) and informal (corporate culture, ethical norms, managerial responsibility) institutions is revealed. It has been proven that their interaction ensures the effective functioning of the compliance system in agricultural enterprises. The study proposes directions for improving the mechanism of integrating compliance into the risk management system of agricultural enterprises under current challenges. In particular, the necessity of developing a holistic compliance strategy aligned with the overall risk management strategy and long-term development goals of the enterprise is emphasized.

An important direction is the improvement of the regulatory framework through the development of internal policies, codes of ethics, internal control procedures and compliance risk management.

Emphasis is placed on integrating compliance into the overall risk management system as a preventive tool for identifying, assessing and minimising risks. The importance of assessing managerial competencies as a factor in shaping a compliance-oriented corporate culture is substantiated.

The directions for improving institutional support are proposed, in particular the development of internal regulations, staff training, the introduction of anti-corruption mechanisms and the strengthening of control over compliance with standards. It has been established that the comprehensive implementation of compliance contributes to enhancing the competitiveness of agricultural enterprises, their investment attractiveness and their adaptability to contemporary transformational processes.

Keywords: *compliance; risk management; agricultural enterprises; institutional environment; risk governance.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Krasnova I.V., Pylypenko H.S. Teoretychni zasady vprovadzhennia komplaiens u bankivsku diialnist. Vcheni zapysky. Zb. Nauk. Prats. Vyp. 32(3). S. 42-54. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.04.031.037

2. Bortnikova M. H., Stasiuk N. R., Malynovska Yu. B. Formuvannia prykladnoho instrumentariiu komplaiensu na vitchyznianykh pidpryiemstvakh. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. № 1 (9), 2023. S. 11-17. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31248/menedzhment-15-21.pdf Data zvernennia Berez. 20, 2026
3. Ivanova V.V. Otsinka upravlinskykh kompetentsii yak chynnyk rozvytku korporatyvnoi kultury. Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia». Vyp. 32(61). S. 221-236. https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-221-236
4. Yurieva I. A., Heliarovska O.A. Komplaiens - menedzhment v bankivskii sferi: pravovi aspekty. Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky). № 6. 2024. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.48
5. Lunova V.A. Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpryiemstv. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 56. 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132
6. Bratchuk U.P. Finansovyi komplaiens yak instrument udoskonalennia finansovoi arkhitektury. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. № 3 (51) 2023. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2
7. Rovenska V.V., Smyrnova I.I., Rahulina N.V. Vprovadzhennia kompleksnoi prohramy roboty z vnutrishnim stanom personalu v konteksti kontseptsii well-being yak faktor pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti ta produktyvnosti pratsi. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 71. 2025. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101
8. Lahodiienko N., Bunieiev I., Kuchuhurnyi O. Praktychni aspekty realizatsii ryzyk-menedzhmentu pidpryiemstv ahropromyslovoho vyrobnytstva. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 2025, № 3 Tom 2. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-51
9. Khavanov A.V. Komplaiens u pidpryiemstv ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy: ryzyky, vyklyky ta model vprovadzhennia. Efektyvna ekonomika. 2025. № 5. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.73
10. Dziuba A.Iu. Antykoruptsiinyi komplaiens yak skladova upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva. Forum Prava, 2019. 54(1). 23–31. http://doi.org/10.5281/zenodo.2563147
11. Hronskyi S. Instytutsiini mekhanizmy realizatsii antykoruptsiinoi polityky v Ukraini: problemy ta perspektyvy. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025, № 4. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-18
12. Vozniakovska K.A., Bilenets D.A., Marchuk V.V. Antykoruptsiini mekhanizmy u systemi publichnoho administruvannia yak zasib borotby z orhanizovanoiu zlochynnistiu v sferi hospodariuvannia. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, 2024. Vypusk 84: chastyna 3. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6

Received March 12, 2026 отримано
Accepted March 24, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Illia Osadchuk, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-68-78
УДК [005.35:502.131.1]:330.16]:622.276/.279

МОДЕЛЬ MINDSPACE В ESG-УПРАВЛІННІ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ: ПОВЕДІНКОВІ МЕХАНІЗМИ ТА КОРПОРАТИВНА СТІЙКІСТЬ

Савко Оксана Ярославівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри прикладної економіки
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу.
Івано-Франківськ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-7282-7731
Oksana_savko19@ukr.net

Гуцуляк Василь Миколайович,
керівник групи управління персоналом філії
ГПУ «Львівгазвидобування» департаменту управління
людськими ресурсами АТ «Укргазвидобування».
Львів, Україна.
https://orcid.org/0000-0003-4973-7719
vgifphd@gmail.com

Анотація. *У статті теоретично обґрунтовано використання інтегрованої моделі оцінювання рішень у нафтогазовому секторі крізь призму екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, заснованої на моделі MINDSPACE та теорії перспектив. Проаналізовано вплив когнітивних упереджень (ухил до уникання втрат, ефект «втрачених витрат», помилка планування, надмірна впевненість) на стратегії сталого розвитку й застосування дев'яти компонентів моделі MINDSPACE у контексті зовнішніх і внутрішніх інтервенцій. Наведено приклади застосування MINDSPACE-моделі для сегментів B2C та B2B; це дало змогу відзначити, що сучасна практика поведінкових інтервенцій у корпоративному секторі залишається переважно орієнтованою на B2C-сегмент. Водночас аналіз корпоративного контексту вказує на суттєвий дефіцит внутрішніх B2B-інтервенцій, спрямованих на управлінців, команди, постачальників і партнерські структури. Методика дослідження передбачає кодування емпіричних кейсів за компонентами моделі та оцінювання їхнього впливу на екологічні, соціальні та управлінські показники і фінансово-економічну стійкість. Показано позитивний зв'язок між системним застосуванням поведінкових інструментів і поліпшенням ключових фінансових показників компаній, зокрема в умовах кризових явищ та регуляторних трансформацій.*

Ключові слова: *фінансово-економічна стійкість; поведінкова економіка; теорія перспектив; обмежена раціональність; ESG-управління; MINDSPACE; когнітивні упередження; нафтогазові компанії; енергетична безпека; B2C та B2B-інтервенції.*

JEL Classification: D91, Q56, L71, M14

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Нафтогазовий сектор функціонує в епоху безпрецедентних трансформацій, що характеризуються не лише волатильністю ринків та технологічними зрушеннями, а й фундаментальними змінами в регуляторних вимогах до корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Враховуючи значущість управлінських рішень для довгострокового виживання й розвитку компаній, важливим доповненням до аналізу ESG-інтервенцій (Environmental, Social, Governance) стає поняття фінансово-економічної стійкості. Цей термін позначає здатність підприємства зберігати ліквідність, прибутковість і платоспроможність навіть у періоди ринкової турбулентності, коливань цін на нафту та газ, а також посилення екологічних і соціальних вимог стейкхолдерів.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

У сучасних умовах ключовим імперативом стало впровадження Директиви ЄС щодо звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) у 2022–2024 роках та стандартів розкриття стійкості IFRS S1 і S2, які набули чинності 1 січня 2024 року. Ці вимоги створюють принципово нові виклики для системи корпоративного управління. За оцінками консалтингової компанії BDO [2], станом на 2025 рік понад 24 тисячі європейських компаній мають дотримуватися стандартів ESRS (European Sustainability Reporting Standards), що вимагає глибокої трансформації управлінських процесів на всіх рівнях ієрархії.

Фундаментальна концепція «подвійної суттєвості» (double materiality), закладена в основу CSRD та IFRS S1/S2, передбачає оцінювання не лише впливу зовнішніх ESG-факторів на фінансові результати компанії (фінансова суттєвість), а й впливу діяльності самої компанії на навколишнє середовище та суспільство (екологічна та соціальна суттєвість). Ця система взаємозалежностей є настільки складною, що традиційні економічні моделі, які ґрунтуються на припущенні цілком раціонального прийняття рішень (модель Homo economicus) [22], виявляються недостатніми для адекватного управління ризиками та можливостями в мінливому середовищі.

Центральна дослідницька проблема полягає в тому, що систематичні когнітивні упередження, ідентифіковані Д. Канеманом і А. Тверскі [10], продовжують значно впливати на якість корпоративних рішень у нафтогазовій галузі. Класичні механізми ухвалення інвестиційних рішень, характерні для цієї капіталомісткої галузі з тривалим життєвим циклом проєктів, виявляються особливо вразливими до психологічних викривлень. Зокрема, ефект неприйняття втрат, коли люди сприймають потенційні втрати у 2–2,5 рази гостріше за еквівалентні здобутки, призводить до надмірного консерватизму в необхідних трансформаційних ESG-інвестиціях. Упередження щодо втрачених витрат сприяє продовженню неефективних або екологічно брудних капіталомістких проєктів лише тому, що в них уже було інвестовано значні ресурси, що прямо суперечить сучасним вимогам декарбонізації. Крім того, помилка планування систематично спотворює оцінки термінів і витрат на трансформаційні ініціативи, оскільки менеджери схильні до надмірної впевненості у власних прогнозах [14]. Ця схильність до упереджень підкреслює необхідність переходу від пасивного вибору «достатньо хорошого» рішення, що приховує внутрішні викривлення, до активного процесу, де управлінці свідомо використовують інструменти дебіасингу [9].

Особливо гостро ці виклики проявляються в українському нафтогазовому контексті, що створює унікальне, хоча й трагічне середовище для емпіричної перевірки ефективності поведінкових механізмів. Екстремальні умови, спричинені триваючою військовою агресією, є своєрідною «лабораторією» для тестування організаційної та психологічної стійкості. З жовтня 2025 року цілеспрямовані російські удари призвели до знищення або критичного пошкодження близько 60% газовидобувної та газорозподільної інфраструктури України [16], що стало найбільшою атакою на вітчизняний енергетичний сектор з початку повномасштабного вторгнення. Ці деструктивні чинники підкреслюють критичну важливість гнучкості та адаптації управлінських процесів під впливом стресу. У цьому контексті дизайн регуляцій (наприклад, національних аналогів CSRD) повинен обов'язково враховувати поведінкову асиметрію, щоб запобігти фокусу компаній виключно на короткострокових зовнішніх ризиках безпеки, ігноруючи при цьому власний довгостроковий вплив на суспільство та екологію країни.

Теоретичний фундамент дослідження спирається на концепцію обмеженої раціональності Герберта Саймона [22], згідно з якою управлінці через когнітивні обмеження, дефіцит часу, інформаційні «вузькі місця» та структурні бар'єри не здатні досягати абсолютної максимізації ефективності, а змушені задовольнятися «достатньо хорошими» (satisficing) рішеннями. В організаційних структурах цей патерн суттєво ускладнюється жорсткими ієрархіями та значними розривами у системі зворотного зв’язку між лінійним персоналом та топ-менеджментом. Важливим внеском у розуміння цієї проблеми є теорія перспектив [10], яка доводить залежність вибору від суб'єктивної точки відліку та несиметричне сприйняття втрат і здобутків.

Ці поведінкові механізми набувають особливого значення в контексті ESG-управління, де необхідність постійного балансування між поточними фінансовими результатами та довгостроковою екологічною стійкістю створює ідеальне середовище для прояву когнітивних пасток. Сучасні дослідження впливу ESG-практик на корпоративну ефективність виявляють суперечливі результати. Так, низка науковців відзначає позитивний довгостроковий вплив ESG на ринкову вартість компаній, але вказує на негативний короткостроковий ефект для прибутковості через високі імплементаційні витрати та тривалі часові лаги [12]. Liu та Xing [13] стверджують, що високі показники ESG покращують ризиковий профіль компанії через суттєве зменшення волатильності акцій.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Водночас Friedman та співавтори [7] довели, що реальна ефективність ESG-практик критично залежить від якості внутрішнього корпоративного управління, рівня прозорості та інтенсивності взаємодії із зацікавленими сторонами. Це підтверджує, що інституційна спроможність та когнітивне фреймування є ключовими для успішного впровадження інновацій. Управлінські процеси повинні бути доповнені прикладними інструментами, що систематично протидіють упередженням [9]. Одним із найбільш затребуваних інструментів є модель MINDSPACE, розроблена P. Dolan та його колегами [3]. Цей фреймворк пропонує систематичний підхід до інтервенцій у поведінку через дев'ять ключових важелів. Ефективність цих принципів в організаційних контекстах, зокрема у сфері промислової безпеки та охорони довкілля, була емпірично продемонстрована у працях багатьох дослідників [11, 15]. Застосування MINDSPACE у корпоративному управлінні дозволяє структурувати нераціональні чинники, роблячи процес прийняття рішень більш адаптивним. Проте існує значний пробіл у літературі щодо інтегрованих моделей, які б поєднували поведінкову економіку з впровадженням ESG у контексті високоризикових, капіталомістких індустрій, де когнітивні викривлення менеджменту можуть мати катастрофічні наслідки. Узагальнюючи огляд, відзначимо, що елементи Defaults (налаштування за замовчуванням) і Norms (соціальні норми) доводять свою здатність масового впливу, тоді як Affect (емоції) та Loss Aversion (уникання втрат) сприяють тривалішим індивідуальним результатам. Водночас виявлено гострий дефіцит досліджень внутрішніх B2B-кейсів впровадження «підштовхування» (nudging) на рівні лінійних співробітників і менеджерів, а також недостатньо обґрунтовано зв'язок між конкретними інструментами MINDSPACE та показниками фінансово-економічної стійкості компаній.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є теоретичне обґрунтування та порівняльний аналіз застосування поведінкових інструментів MINDSPACE в ESG-управлінні нафтогазових компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

1) проаналізувати теоретичні засади інтеграції поведінкової економіки в систему ESG-менеджменту;

2) систематизувати елементи моделі MINDSPACE за рівнями зовнішніх (B2C) та внутрішніх (B2B) інтервенцій;

3) здійснити кодування та компаративний аналіз практичних кейсів провідних міжнародних та українських нафтогазових компаній;

4) оцінити вплив поведінкових інструментів на динаміку емісійних показників та фінансову стійкість підприємств;

5) розробити рекомендації щодо нівелювання когнітивних упереджень в умовах високої невизначеності.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

В основу цього дослідження покладено фундаментальні концепції поведінкової економіки та теорії корпоративного управління. Ключовою категорією є «обмежена раціональність» (bounded rationality) [22], яка заперечує здатність суб'єктів менеджменту володіти повною інформацією та приймати безпомилкові рішення. У контексті ESG нафтогазових компаній це виражається у неспроможності точно прорахувати довгострокові екологічні ризики та соціальні наслідки поточних інвестицій. Другим наріжним каменем є теорія перспектив [10], яка вводить поняття асиметричного сприйняття результатів відносно точки відліку. Вона пояснює дві важливі особливості прийняття рішень управлінцями. По-перше, залежність від точки відліку: результати оцінюються не в абсолютних вимірах, а порівняно із початковим станом чи плановими очікуваннями. По-друге, несиметричне сприйняття втрат і здобутків: психологічний біль від втрати певної суми чи ресурсу є у 2–2,5 раза сильнішим за задоволення від отримання аналогічного блага. Через це менеджери часто відкладають екологічні інвестиції з тривалим періодом окупності, фокусуючись на уникненні короткострокових капітальних втрат.

Модель MINDSPACE [3] розглядається як прикладний інструмент «архітектури вибору» (choice architecture), що дозволяє структурувати вплив на поведінку індивідів без застосування жорстких адміністративних заборон чи суттєвих фінансових стимулів (концепція підштовхування або «наджингу», за Thaler & Sunstein [1]). Абревіатура MINDSPACE об'єднує дев'ять дієвих чинників: Messenger (Месенджер – хто передає інформацію), Incentives (Стимули – як особливості сприйняття винагород впливають на вибір), Norms (Норми – орієнтація на поведінку більшості), Defaults (Параметри за замовчуванням – схильність залишати все без змін), Salience (Виразність – концентрація уваги на новому та релевантному), Priming

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

(Підказка – прихований вплив підсвідомих стимулів), Affect (Емоційний вплив – роль почуттів та настрою), Commitments (Зобов'язання – прагнення бути послідовним у своїх обіцянках), Ego (Его – прагнення підтримати позитивний образ власного «Я»). Інтеграція цих елементів у контур ESG-менеджменту нафтогазових підприємств дозволяє трансформувати корпоративну культуру від декларативного виконання нормативів до глибокої усвідомленої стійкості.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методика дослідження базується на застосуванні структурованого порівняльного аналізу кейсів чотирьох великих компаній нафтогазового сектору за період 2021–2022 років із залученням верифікованих звітних даних до 2025 року. Об'єктами аналізу виступили дві глобальні транснаціональні корпорації (Shell plc та Equinor ASA) та два ключові вітчизняні суб'єкти господарювання (АТ «НАК «Нафтогаз України»» та його найбільший виробничий підрозділ ГПУ «Укргазвидобування»). Збір первинних даних здійснювався шляхом контент-аналізу офіційної інтегрованої звітності, ESG-декларацій, звітів про прогрес Ініціативи прозорості видобувних галузей (EITI) [4] та матеріалів незалежних фінансово-аналітичних медіа (Bloomberg, Reuters).

Ключовим методичним прийомом є якісне кодування управлінських інтервенцій компаній відповідно до дев'яти компонентів моделі MINDSPACE. Оцінка ефективності впроваджених інструментів проводилася за двома векторами: екологічна результативність (динаміка абсолютних викидів парникових газів Scope 1 та Scope 2 у мільйонах тонн еквіваленту CO_2) та фінансово-економічна стійкість (показники чистого прибутку, рентабельності операційних активів RoACE). Для забезпечення порівнянності результатів було розмежовано рівні зовнішньої взаємодії з клієнтами (B2C) та внутрішньої корпоративної взаємодії всередині компанії та з контрагентами (B2B).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Проведене дослідження дозволило детально структурувати та операціоналізувати дев'ять елементів фреймворку MINDSPACE у діяльності сучасних енергетичних компаній. Було виявлено суттєву асиметрію між зовнішніми клієнтськими інтервенціями та внутрішніми управлінськими процесами. Результати систематизації та фреймування цих інструментів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади застосування MINDSPACE-моделі (B2C та B2B) у нафтогазовому секторі

Елемент MINDSPACE	Опис інтервенції (B2C)	Очікуваний результат (B2C)	Опис інтервенції (B2B)	Очікуваний результат (B2B)
1	2	3	4	5
Месенджер (Messenger), Виразність (Salience)	Внутрішня відеоплатформа з щотижневими повідомленнями про безпеку та графічними підказками	Зниження кількості інцидентів на виробництві	Автоматичне пріоритетне відображення «зелених» постачальників у ERP-системі з можливістю ручної зміни	Зростання частки екологічних контрактів у закупівлях
За замовчуванням (Defaults), Стимулювання (Incentives)	Автовстановлення «зеленого» режиму енергоспоживання для офісної техніки з опцією відключення та сертифікаціями персоналу	Зменшення внутрішнього споживання енергії	Щомісячні дашборди порівняння енергоспоживання між департаментами із рейтингами за участь у «зелених» закупівлях	Підвищення залученості різних департаментів до енергоефективності
Зобов'язання (Commitments), Норми (Norms)	Публічні декларації керівництва з прив'язкою до особистих KPI та порівняльні ESG-панелі між командами	Прискорення виконання внутрішніх ESG-цілей	Pre-mortem воркшопи для менеджерів із аналізом упереджень у виборі постачальників та логістичних маршрутів	Збільшення готовності розглядати нових екологічних постачальників
Виразність (Salience), Підказка (Priming)	Адаптивні повідомлення на e-learning - платформі: короткі візуальні підказки та тематичні тести для співробітників	Скорочення загального часу навчання персоналу	Автоматичний вибір ESG-сертифікованих лотів у системі e-procurement без додаткових дій з боку користувача	Зростання участі підрядників у тендерах із ESG-критеріями

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
За замовчуванням (Defaults)	Тариф «зелена електроенергія» за замовчуванням у клієнтських кабінетах із можливістю змінити на стандартний тариф	Збільшення впровадження відновлюваних джерел енергії	Щоквартальні персоналізовані ESG-звіти для корпоративних клієнтів із рекомендаціями щодо «зелених» закупівель	Розширення масштабів корпоративних «зелених» закупівель
Норми (Norms)	Порівняльні діаграми в рахунках: «Ваше споживання вище/нижче за середній показник по вашому району»	Зниження середнього рівня споживання ресурсів	Емоційні повідомлення у B2B-аплікації та штрафні тарифи за перевитрату встановленого ліміту	Зменшення наднормативних закупівель природного газу
Емоційний вплив (Affect), Уникнення втрат (Loss Aversion)	Мобільні push-сповіщення «Завдяки вам світ чистіший» і штрафи за перевитрату ліміту	Підвищення загальної залученості користувачів	Публічні меморандуми з корпоративними клієнтами щодо дотримання ESG-зобов'язань із прив'язкою до річних контрактів	Збільшення кількості підписаних стратегічних ESG-меморандумів

Джерело: сформовано та адаптовано авторами на основі [6], [8], [11], [15], [23], [24]

Аналіз поведінкових інструментів та фінансово-економічної стійкості компаній. Емпірична частина нашого дослідження присвячена детальному аналізу взаємозв'язку між впровадженням поведінкових інструментів фреймворку MINDSPACE та показниками фінансово-економічної стійкості і декарбонізації нафтогазових компаній протягом 2021–2022 років. Зазначений період є останнім часовим проміжком, для якого доступна повна, всебічна та офіційно верифікована публічна звітність як для міжнародних гігантів, так і для українських державних підприємств нафтогазового сектору.

У дослідженні використовуються три основні групи даних, кожна з яких має свої обмеження інтерпретації. По-перше, застосовано кількісні емісійні показники (Scope 1 і Scope 2, у мільйонах тонн CO_2e), верифіковані за офіційними річними та проміжними звітами компаній. По-друге, здійснено аналітичну інтерпретацію поведінкових механізмів у межах рамки MINDSPACE на основі текстів корпоративних звітів. Визначення окремих елементів (зокрема, Incentives, Defaults, Norms тощо) є результатом експертного тлумачення змісту звітів, а не відображенням офіційної внутрішньої класифікації компаній. Наприклад, згадка про прив'язку цільових показників керівництва до системи преміювання інтерпретується як використання механізму Incentives, хоча прямо в такому вигляді це у звітах не сформульовано. По-третє, аналізуються фінансові результати та можливі зв'язки між ними й поведінковими інтервенціями. У статті підкреслюється, що зафіксовано лише взаємозв'язок між рівнем впровадження поведінкових інструментів і динамікою викидів чи показників рентабельності, без претензії на доведення прямого причинно-наслідкового зв'язку. Рекордні фінансові результати 2022 року (зокрема для Equinor та Shell) значною мірою зумовлені світовою енергетичною кризою та стрімким зростанням цін на енергоносії, тому внесок поведінкових інструментів у ці результати не може бути виокремлений ізольовано. Щодо українських компаній, аналіз обмежено періодом до 24 лютого 2022 року, оскільки повномасштабне вторгнення РФ істотно скоротило обсяг і деталізацію публічної звітності з міркувань національної безпеки.

Корпорація Shell plc системно впроваджує елементи моделі MINDSPACE на всіх рівнях управління. Параметри за замовчуванням та стимули реалізовано через пряму прив'язку емісійних цілей вищого керівництва до системи корпоративного преміювання, а також через імплементацію цифрових дашбордів із автоматичним пріоритетом енергоефективності. Компанія активно застосовує інструмент зобов'язань у вигляді публічних амбіцій (зокрема, скорочення абсолютних викидів на 50% до 2030 року) та механізми підказки/виразності (Priming/Salience) через агресивну комунікацію стратегії енергетичного переходу в корпоративних медіа. Динаміка викидів Scope 1-2 демонструє стабільне скорочення на 30% за період 2016–2022 років (з 83,0 до 58,0 млн т CO_2e) [20, 21]. Це чітко корелює із впровадженими інтервенціями, хоча надвисокі прибутки 2022 року значною мірою підтримані загальноєвропейською енергетичною кризою.

Компанія Equinor ASA є беззаперечним лідером серед досліджених суб'єктів за глибиною та системністю інтеграції MINDSPACE у корпоративну архітектуру. Елемент стимулювання тут реалізовано

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

через жорстку прив'язку базової заробітної плати та бонусів менеджерів середньої ланки до емісійних цілей конкретних промислових об'єктів та обсягів інвестицій у низьковуглецеві рішення. Параметри за замовчуванням інтегровано через повну переорієнтацію внутрішніх систем оцінки інвестиційних проєктів: за замовчуванням обираються низьковуглецеві альтернативи, а традиційні нафтогазові проєкти потребують складнішої процедури внутрішнього погодження. Публічні зобов'язання щодо 50-відсоткового скорочення викидів до 2030 року гармонійно поєднуються із соціальними нормами завдяки активному ринковому позиціонуванню компанії як світового лідера з рекордно низькою вуглецевою інтенсивністю видобутку – всього 6,9 кг CO_2 на барель нафтового еквіваленту (за даними 2022 Integrated Annual Report [6]). Така стратегія забезпечила реальне скорочення викидів Scope 1–2 на 31% порівняно з базовим роком (з 16,5 до 11,4 млн т CO_2e) за вражаючого показника рентабельності операційних активів (RoACE) на рівні 55,2% у 2022 році [6].

Акціонерне товариство «НАК «Нафтогаз України»» протягом досліджуваного періоду застосовувало обмежений та переважно декларативний набір елементів моделі MINDSPACE. Зобов'язання були реалізовані через офіційне приєднання до Глобального договору ООН та публічне проголошення довгострокової амбіції досягнення вуглецевої нейтральності операційних викидів (Net Zero) до 2040 року [17, 19]. Елемент месенджера та фреймінгу активно використовувався через призму забезпечення національної енергетичної безпеки України в умовах гібридних загроз. На жаль, точні та верифіковані кількісні дані про динаміку викидів Scope 1 та Scope 2 за 2021–2022 роки наразі офіційно не оприлюднені через законодавчі обмеження щодо розкриття інформації в період воєнного стану. У відкритому доступі зафіксовано лише показник чистого прибутку компанії за результатами 2021 року, що становив близько 12 мільярдів гривень [18].

Державне підприємство «Укргазвидобування» (УГВ) як ключовий виробничий актив Групи Нафтогаз акцентувало увагу на елементах виразності та емоційного впливу шляхом впровадження систем щоденного інформування персоналу про ризики на виробництві та проведення візуальних кампаній з охорони праці. Елемент зобов'язання було частково впроваджено через фіксацію цілей з промислової безпеки у контрактах вищого керівництва філії [4]. Кількісні емісійні дані підприємства за 2021–2022 роки також є закритими з міркувань національної безпеки. Стабільні обсяги видобутку природного газу, продемонстровані компанією в цей надважкий період, були зумовлені насамперед героїчними зусиллями технічного персоналу та операційними антикризовими заходами, а не декарбонізаційними ініціативами. Зведена динаміка емісійних показників компаній наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка викидів Scope 1+2 досліджуваних компаній (млн т CO_2e)

Компанія	Базовий рік	2021 (факт)	2022 (факт)	Динаміка до базового року	Ціль 2030
Shell plc	83.0 (2016)	68.0	58.0	–30%	–50% (від 2016)
Equinor ASA	16.5 (2015)*	12.1	11.4	–31%	–50% (від 2015)
Група Нафтогаз (вкл. УГВ)	н/д	Дані не оприлюднені**	Дані не оприлюднені**	н/д	Net Zero (2040)
Укргазвидобування	н/д	Дані не оприлюднені**	Дані не оприлюднені**	н/д	Відповідно до материнської компанії

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [6], [17], [21]

** Примітка: показник інтенсивності викидів Equinor є одним із найнижчих у галузі.*

*** Примітка: оприлюднення емісійних даних українських компаній обмежено з 2022 року з міркувань національної безпеки згідно з чинним законодавством.*

Обговорення та аналіз поведінкової асиметрії. На основі верифікованих та систематизованих даних простежується стійкий позитивний зв'язок між глибиною системного впровадження поведінкових механізмів MINDSPACE та динамікою абсолютних емісійних показників. Компанії з розвиненою системою внутрішньо-орієнтованих механізмів (Incentives, Defaults, Commitments) досягають суттєвіших результатів декарбонізації порівняно з тими суб'єктами, що обмежуються лише комунікаційними та маркетинговими стратегіями.

Отримані результати переконливо підтверджують, що сучасна практика поведінкових інтервенцій у корпоративному секторі залишається переважно орієнтованою на B2C-сегмент (взаємодія з кінцевими споживачами). Механізми типу Defaults та Norms активно використовуються у клієнтських інтерфейсах, оскільки вони дозволяють швидко та з мінімальними операційними витратами впливати на масову поведінку. Їхня висока ефективність пов-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ністю пояснюється відомим феноменом «пасивного вибору», коли рішення приймаються індивідами під впливом попередньо заданих системних опцій, а також силою соціального порівняння, яке активізує конформність стейкхолдерів.

Водночас глибокий аналіз корпоративного контексту вказує на суттєвий дефіцит внутрішніх B2B-інтервенцій, безпосередньо спрямованих на управлінців, проєктні команди, постачальників та партнерські структури. Когнітивні обмеження та упередження, виявлені шкалою Канемана і Тверскі (зокрема, loss aversion, status quo bias та overconfidence), проявляються особливо гостро та руйнівно у великих інтегрованих організаціях. У таких структурах процеси прийняття рішень штучно ускладнені багатовекторними ієрархіями та значними інформаційними бар'єрами. Саме тому свідоме створення збалансованої «архітектури вибору» для внутрішніх суб'єктів корпоративного управління є ключовою та безальтернативною умовою підвищення якості ESG-рішень та забезпечення довгострокової фінансово-економічної стійкості підприємства.

Порівняльний аналіз демонструє чітку симетрію між двома рівнями поведінкового впливу. У B2C-моделі домінують інструменти, які використовують автоматичні, швидкі процеси мислення (Система 1 за Д. Канеманом) – прості підказки, яскраві емоційні звернення, звичні та комфортні формати взаємодії. У внутрішньому B2B-контексті, навпаки, критично необхідними є інтервенції, що передбачають обов'язкову активацію аналітичного, усвідомленого мислення (Система 2): спеціалізовані корпоративні воркшопи, попередній аналіз потенційних помилок, поетапні та гнучкі механізми фіксації зобов'язань. Комплексне поєднання цих двох систем дозволяє компаніям успішно долати ефекти когнітивної інерції та переводити стратегічні рішення з розряду інерційних у категорію глибоко обґрунтованих.

Окремо слід відзначити чітку сучасну тенденцію до інтеграції поведінкових інструментів у корпоративні цифрові платформи: автоматизовані модулі ESG-звітності, e-learning – системи з персоналізованими підказками, інтелектуальні системи енергоменеджменту з алгоритмами за замовчуванням. Таке синергетичне поєднання цифровізації й поведінкової економіки забезпечує не лише жорсткий оперативний контроль дій, а й поступове формування принципово нових соціальних норм сприйняття екологічної та соціальної стійкості як невіддільної частини щоденної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Поєднання інструментів поведінкової економіки та фреймворку MINDSPACE забезпечує надійну методологічну основу для системного аналізу та корекції управлінських рішень у нафтогазовій галузі. На основі аналізу публічних даних провідних міжнародних та українських компаній простежується тенденція: ключові корпоративні гравці відкрито декларують екологічні цілі та впроваджують системи персоніфікованих стимулів, суттєво посилюючи позитивний вплив таких чинників, як соціальні норми та публічні зобов'язання.

Відмінності в реальній результативності поведінкових механізмів чітко простежуються між міжнародними й українськими компаніями. Системні інструменти, такі як прив'язка бонусів до ESG-показників (Equinor) та амбітні публічні декларації (Shell), реально корелюють із досягненням істотних абсолютних скорочень шкідливих викидів (на 30–31% за останні роки). У вітчизняних компаніях наголос наразі робиться на ефектах месенджера та фреймінгу безпеки, проте їхній безпосередній зв'язок із реальним операційним поліпшенням екологічних показників потребує подальшої прозорої верифікації.

Виявлений суттєвий дефіцит внутрішніх B2B-орієнтованих інтервенцій (для менеджерів та партнерів) є системною проблемою для більшості українських підприємств. Встановлено, що структура управління наразі суттєво зміщена в бік зовнішніх B2C-рішень, тоді як кількість перевірених практик внутрішнього «підштовхування» залишається недостатньою. Це актуалізує гостру потребу у створенні спеціалізованих внутрішніх програм розвитку навичок дебіасингу та боротьби з когнітивними пастками.

Взаємозв'язок між застосуванням поведінкових підходів та показниками фінансової стійкості чітко простежується на прикладі лідерів ринку, проте фінансові результати 2022 року були суттєво посилені потужними зовнішніми ринковими чинниками – глобальною енергетичною кризою та високими цінами на вуглеводні. Для точного виділення та математичного моделювання чистого внеску поведінкових інтервенцій у фінансову стійкість необхідні подальші тривалі контрольовані дослідження.

Для українських нафтогазових компаній ключовим визначальним фактором залишаються екстремальні зовнішні виклики та масштабні руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій. Тож структура використання поведінкових інструментів наразі зберігає виражену захисну та споживацьку орієнтацію. Публічний дискурс щодо енергетичної безпеки стимулює соціальні норми солідарності, але не може повністю замістити потребу в глибоких системних внутрішніх змінах корпоративної культури.

Інтеграція поведінкових інструментів у загальну систему управління сталим розвитком має високу стратегічну цінність як для транснаціональних корпорацій, так і для вітчизняних підприємств, що перебувають на початкових етапах трансформації. Водночас формування надійних, стандартизованих методів вимірювання та моніторингу реального соціально-економічного ефекту від впровадження таких підходів залишається однією з найбільш актуальних відкритих проблем для всього світового енергетичного ринку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у подоланні зафіксованих методологічних обмежень. По-перше, доцільно суттєво розширити часовий горизонт аналізу (щонайменше до десяти років) для виявлення стійких довгострокових трендів зміни корпоративної культури під впливом поведінкових інтервенцій. По-друге, необхідно організувати первинний збір даних через напівструктуровані інтерв'ю з топ-менеджерами, відповідальними за ESG та операційні рішення, з метою верифікації реальних механізмів прийняття рішень. По-третє, важливим кроком є проведення масштабних анонімних соціологічних опитувань працівників нафтогазових компаній для вимірювання рівня сприйняття MINDSPACE-інтервенцій. Нарешті, перспективним є застосування математичних методів регресійного моделювання для точнішої оцінки сили зв'язків між окремими елементами моделі та ключовими показниками фінансово-економічної стійкості підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Особистий внесок авторів / Authors' Contributions. *Савко Оксана Ярославівна* – формування загальної концепції дослідження, розвиток теоретичних основ обмеженої раціональності та теорії перспектив в ESG, методологічне обґрунтування застосування моделі MINDSPACE в енергетичному секторі, наукове редагування тексту статті. *Гуцуляк Василь Миколайович* – збір та аналітична систематизація емпіричних даних міжнародних та українських нафтогазових компаній, якісне кодування кейсів за компонентами MINDSPACE, розробка та розрахунок порівняльних таблиць, формування висновків та рекомендацій щодо впровадження внутрішніх B2B-інтервенцій.

Заява автора(-ів) про дотримання етичних принципів. Автори підтверджують, що це наукове дослідження виконане з повним дотриманням усіх принципів належної наукової практики, вимог академічної доброчесності та відповідно до міжнародних етичних стандартів публікаційної етики, затверджених Комітетом з етики публікацій (COPE – Committee on Publication Ethics). У роботі відсутні будь-які форми плагіату, фабрикування чи фальсифікації даних.

Заява автора(-ів) про використання ШІ. Автори заявляють, що під час підготовки та написання цієї статті інструменти штучного інтелекту чи сервіси автоматизованого генерування тексту не використовувалися. Усі аналітичні висновки, таблиці та текстові матеріали сформовані авторами самостійно на основі критичного аналізу зазначених першоджерел.

Подяки. Автори висловлюють щиру подяку рецензентам за цінні зауваження, які дозволили значно покращити якість рукопису, а також адміністрації Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за надання організаційної та інформаційної підтримки під час проведення цього наукового дослідження.

Конфлікт інтересів. Автори офіційно заявляють про повну відсутність будь-яких потенційних чи реальних фінансових, професійних або особистих конфліктів інтересів, які могли б будь-яким чином вплинути на об'єктивність, достовірність, інтерпретацію результатів або загальну доброчесність цього наукового дослідження.

Фінансування. Автори зазначають, що вони не отримали жодної цільової фінансової підтримки чи стороннього грантового фінансування для проведення цього дослідження, підготовки матеріалів або публікації статті. Робота виконана виключно за рахунок власних коштів авторів у межах ініціативної науково-дослідної тематики кафедри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging? Psychological Science, 28(8), 1041–1055. https://doi.org/10.1177/0956797617702501
2. BDO Ukraine. (2025). ESRS-zvituvannia v Ukraini: Vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv [ESRS reporting in Ukraine: Implementation of European standards]. https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards
3. Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. Institute of Government.
4. EITI Ukraine. (2021). EITI Ukraine progress report 2021. https://eiti.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/Report-Progress-2021.pdf

5. Equinor & Bergen University. (2021). Public commitment and norms as drivers for net-zero goals in energy firms.
6. Equinor ASA. (2023). 2022 integrated annual report. https://www.equinor.com/investors/2022-annual-report
7. Friedman, H. L., Heinle, M. S., & Luneva, I. (2023). Implications of introducing investor-focused ESG reporting. Journal of Accounting Research, 61(4), 1017–1066. https://surl.lt/lesnse
8. García-Granero, E., Martín, D., & Sánchez, P. (2022). Digital defaults and consumer green choices: Field experiment in the Spanish electricity market. Energies, 15(23), 2390.
9. Hirshleifer, D. (2015). Behavioral finance. Annual Review of Financial Economics, 7, 133–159. https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092214-043752
10. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291. https://ideas.repec.org/a/ecm/emetrp/v47y1979i2p263-91.html
11. Lee, S., Wang, T., & González, M. (2023). Priming and emotional appeals to enhance equipment inspection compliance. Journal of Petroleum Science and Engineering.
12. Li, Y., & Zhang, J. (2024). The impact of ESG performance on the financial performance of companies: Evidence from China's Shanghai and Shenzhen A-share listed companies. Frontiers in Environmental Science, 13, 1507151. https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1507151
13. Liu, D., Gu, H., & Xing, T. (2023). ESG performance and stock idiosyncratic volatility. Finance Research Letters, 58, 104566. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104566
14. Malmendier, U., Tate, G., & Yan, J. (2011). Overconfidence and early-life experiences: The effect of managerial traits on corporate financial policies. The Journal of Finance, 66(5), 1687–1733. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01685.x
15. Morton, K., Comanescu, R., Saim, R., Lowry, J., & Rusu, M. (2024). The application of behavioral science for safety: A feasibility study. SPE International Health, Safety, Environment and Sustainability Conference and Exhibition, HSE.
16. Nardelli, A., Drozdiak, N., & Krasnolutska, D. (2025, October 9). Russian strikes knock out more than half of Ukraine gas output ahead of winter. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-10-09/russian-strikes-knock-out-more-than-half-of-ukraine-gas-output-ahead-of-winter
17. Naftogaz Group. (2021). Environmental protection and climate change agenda. https://www.naftogaz.com/en/emission-reductions
18. Naftogaz. (2021). Naftogaz net profit was UAH 12 billion in 2021. https://www.naftogaz.com/en/news/naftogaz-net-profit-2021-financial-statements
19. Naftogaz. (n.d.). Naftogaz sustainability. https://www.naftogaz.com/en/emission-reductions
20. Shell plc. (2022). Energy transition progress report 2022. https://surl.li/squuwv
21. Shell plc. (2023). Energy transition progress report 2022. https://reports.shell.com
22. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118. https://doi.org/10.2307/1884852
23. Smith, J., Brown, L., & Patel, A. (2022). Leveraging defaults and incentives to improve office energy efficiency. Energy Policy.
24. TotalEnergies. (2022). Enhancing learning outcomes through salient nudges in corporate e-learning platforms.

THE MINDSPACE MODEL IN ESG MANAGEMENT OF OIL AND GAS COMPANIES: BEHAVIORAL MECHANISMS AND CORPORATE SUSTAINABILITY

Oksana Savko,
PhD of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Applied Economy,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.
Ivano-Frankivsk, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-7282-7731
Oksana_savko19@ukr.net

Vasyl Hutsulyak,
Head of the Personnel Management Group of the
Lvivgazvydobuvannya Branch of the Human
Resources Management Department
of JSC "Ukrgazvydobuvannya".
Lviv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0003-4973-7719
vgifphd@gmail.com

Abstract. *The article provides a theoretical justification for the use of an integrated model for evaluating decisions in the oil and gas sector through the prism of environmental, social and governance criteria, based on the MINDSPACE model and prospect theory. The impact of cognitive biases (loss aversion, the 'sunk cost' effect, planning fallacy, overconfidence) on sustainable development strategies and the application of the nine components of the MINDSPACE model in the context of external and internal interventions is analysed. Examples of the application of the MINDSPACE model to the B2C and B2B segments are provided; this has highlighted that current practice in behavioural interventions within the corporate sector remains predominantly focused on the B2C segment. Meanwhile, an analysis of the corporate context points to a significant shortage of internal B2B interventions aimed at managers, teams, suppliers and partner organisations. The research methodology involves coding empirical case studies according to the model's components and assessing their impact on environmental, social and governance (ESG) indicators, as well as financial and economic stability. A positive correlation has been demonstrated between the systematic application of behavioural tools and improvements in companies' key financial indicators, particularly in the context of crises and regulatory transformations.*

Keywords: *financial and economic sustainability; behavioural economics; prospect theory; bounded rationality; ESG management; MINDSPACE; cognitive biases; oil and gas companies; energy security; B2C and B2B interventions.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2017). "Should governments invest more in nudging?" Psychological Science, 28(8), s.1041–1055, 2017. https://doi.org/10.1177/0956797617702501 (in English)
2. BDO Ukraine. ESRS-zvituvannia v Ukraini: Vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv [ESRS reporting in Ukraine: Implementation of European standards]. 2025. URL: https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards (in Ukraine)
3. Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. Institute of Government. 2010. 96 p. (in English)
4. EITI Ukraine. "EITI Ukraine progress report 2021". 2022 URL: https://eiti.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/Report-Progress-2021.pdf (in Ukraine)
5. Crichton, R., Shrivastava, P., Walker, T., Farhidi, F., Renwick, D., & Ellegate, N. "Going green in the Norwegian fossil fuel sector? The case of sustainability culture at Equinor". German Journal of Human Resource Management, 38(2), p. 140–158, 2024. https://doi.org/10.1177/23970022241226672. (in English)
6. Equinor ASA. 2022 integrated annual report. 2023 URL: https://www.equinor.com/investors/annual-reports/2022 (in English)
7. Friedman, H. L., Heinle, M. S., & Luneva, I. "A Theoretical Framework for ESG Reporting to Investors", (September 28, 2021). Available at SSRN: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3932689 (in English)
8. Liebe, U., Gewinner, J., & Diekmann, A. "Large and persistent effects of green energy defaults in the household and business sectors". Nature Human Behaviour, 5, p. 576–585, 2021. URL: https://www.nature.com/articles/s41562-021-01070-3 (in English)
9. Hirshleifer D. "Behavioral finance". Annual Review of Financial Economics, 7, p.133–159, 2015 https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092214-043752 (in English)
10. Kahneman, D., & Tversky, A. "Prospect theory: An analysis of decision under risk". Econometrica, 47(2), p. 263–292, 1979 https://doi.org/10.2307/1914185 (in English)

11. Kim, T. E., & Jang, S. "The effect of emotional appeal on seafarers' safety behaviour: An extended health belief model". Journal of Transport & Health, 16, 100810. 2020 https://doi.org/10.1016/j.jth.2019.100810 (in English)
12. Zhang L.-S. "The impact of ESG performance on the financial performance of companies: Evidence from China's Shanghai and Shenzhen A-share listed companies". Frontiers in Environmental Science, 13, 1507151. 2025. https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1507151 (in English)
13. Liu, D., Gu, K., & Hu, W. "ESG performance and stock idiosyncratic volatility". Finance Research Letters, 58, 104393. 2023. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104393 (in English)
14. Malmendier, U., Tate, G., & Yan, J. "Overconfidence and early-life experiences: The effect of managerial traits on corporate financial policies". The Journal of Finance, 66(5), p. 1687–1733, 2011 https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01685.x (in English)
15. Morton, K., Comanescu, R., Saim, R., Lowry, J., & Rusu, M. (2024). "The application of behavioral science for safety: A feasibility study". SPE International Health, Safety, Environment and Sustainability Conference and Exhibition, HSE. 2024 https://doi.org/10.2118/220260-MS (in English)
16. Krukowska E., Drozdiak N., Krasnolutska D.& Nardelli A. "Russian strikes knock out more than half of Ukraine gas output ahead of winter". Bloomberg. 2025, URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-10-09/russian-strikes-knock-out-more-than-half-of-ukraine-gas-output-ahead-of-winter (in English)
17. Naftogaz Group. Environmental protection and climate change agenda. 2021 URL: https://www.naftogaz.com/en/emission-reductions (in English)
18. Naftogaz. Naftogaz net profit was UAH 12 billion in 2021. 2022 URL: https://www.naftogaz.com/en/news/naftogaz-net-profit-2021-financial-statements (in English)
19. Naftogaz. (n.d.). Naftogaz sustainability. URL: https://www.naftogaz.com/en/sustainability (in English)
20. Shell plc. Energy transition progress report 2022. 2023 URL: https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-transition/shell-energy-transition-progress-report.html (in English)
21. Shell plc. Annual Report and Accounts 2023. 2024 Shell plc. URL: https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report-archive.html (in English)
22. Simon, H. A. "A behavioral model of rational choice". The Quarterly Journal of Economics, 69(1), p.99–118. 1955 https://doi.org/10.2307/1884852 (in English)
23. Brown, Z., Johnstone, N., Haščič, I., Vong, L., & Barascud, F. "Testing the effect of defaults on the thermostat settings of OECD employees." Energy Economics, 39, p.128–134, 2013 DOI:10.1016/j.eneco.2013.04.011 (in English)
24. Patterson, R. W. (2018). "Can behavioral tools improve online student outcomes? Experimental evidence from a massive open online course." Journal of Economic Behavior & Organization, 153, p.293–321, 2018. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.06.017 (in English)

Received March 07, 2026 отримано
Accepted March 26, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано



©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Oksana Savko, 2026; © Vasyl Hutsulyak, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-79-91
УДК 336.27:330.34:502.131.1

THE IMPACT OF PUBLIC DEBT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A CROSS-COUNTRY ANALYSIS

Ramin Tsinaridze,
PhD in Business Administration, Associate Professor,
Faculty of Economics and Business,
Batumi Shota Rustaveli State University.
Batumi, Georgia.
http://orcid.org/0000-0002-0444-9740
ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge

Zinaida Smutchak,
Professor, D.Sc (Economic sciences), Professor,
Professor of Department of Economics and Management,
Educational and Scientific Institute of Management
and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
http://orcid.org/0000-0002-6079-9227
zinulechka@ukr.net

Lasha Beridze,
Doctor of Business Administration, Professor,
Faculty of Agrarian Science and Business Administration
St. Tbel Abuseridze University.
Khichauri, Georgia.
http://orcid.org/0009-0007-4733-2212
lashalasha0103@gmail.com

Abstract. *The impact of public debt on sustainable development is studied using the example of various countries, in particular Ukraine and Georgia. The main attention is paid to identifying key factors of economic development in the context of sustainable development goals. The importance of public debt for the country's economy is recognized, however, a critical aspect is the effectiveness of its management and the cost of servicing. The following factors were selected for econometric analysis: the volume of public debt, foreign trade turnover, budget expenditures and other macroeconomic indicators. The choice of these variables is due to their direct impact on economic growth and their compliance with sustainable development goals (in particular, infrastructure development, employment and economic activity). In particular, public debt reflects the investment capabilities of the state, and foreign trade - the level of integration into the world economy and export potential. Based on the multifactor regression model (based on data for 2014–2024), it was established that public debt has a statistically significant positive impact on economic growth. At the same time, the greatest influence among the studied factors was demonstrated by foreign trade turnover, which exceeded the influence of other variables. The results obtained indicate that, provided that borrowed funds are used effectively, public debt can act as a tool to stimulate the economy. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using a regression model to optimize the public debt management policy of Ukraine. In particular, the model can be used to forecast the impact of new borrowing on GDP, justify the feasibility of financing infrastructure projects, as well as to form a debt strategy taking into account the priorities of sustainable development. This allows state bodies to make more informed decisions regarding the structure of debt, directions for using borrowing and minimizing the risks of the debt burden. The study determined that public debt can contribute to the achievement of such*

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

sustainable development goals as Goal 8 (decent work and economic growth), Goal 9 (industry, innovation and infrastructure) and Goal 11 (sustainable development of cities and communities).

Keywords: *sustainable development; public debt; economic growth; regression model; forecasting; econometric analysis; public debt management.*

INTRODUCTION / ВСТУП

Statement of the problem. One of the most important factors for a country is the amount of public debt. As we know, the state often takes on debt to finance both infrastructure and various investment projects, because in many cases the state does not have the appropriate resources to finance a particular project and ensure sustainable development. In general, it is rare for a country to take on so much debt that it has to declare default due to its inability to pay. Today, the Maastricht Treaty sets the limit for the ratio of public debt to GDP at 60 % [8].

It is known that one of the important components of financial management is public debt, the main purpose of which is to finance budget payments for various purposes. The growth of debt has led many countries around the world to debt crises. The need to ensure effective public debt management has stimulated economic science to understand the phenomenon of public debt, its causes, consequences, and optimal levels and boundaries. Determining the conditions for a public debt management strategy allows governments to effectively manage public debt. Debt management analysis allows the state to accurately assess the purpose of borrowing and the state's commitments and is designed to support a long-term vision and sustainable development; that is, the result of the project implemented with a loan taken today should appear in the future.

From the perspective of current economic policy, the increase in public debt to finance investment and infrastructure projects is not a problem in certain periods, because in better times, when tax revenues have increased, public debt can be repaid more easily, but judging by some data, debt growth in developing countries is cyclical and capital markets are inaccessible to such countries.

In the case of Georgia, the initial goal of borrowing was to pay off current liabilities, not the country's economic growth. The most difficult period for Georgia's external debt repayment was 2013, when it was time to repay the Eurobonds issued in 2008, the 5-year maturity period of the bonds expired. In addition, Georgia also had to repay the obligations of other countries and organizations, in total, approximately 800 million USD had to be repaid. At that time, the country did not actually have the means to repay them, therefore, it became necessary to refinance the obligation, that is, to repay it by taking on other obligations.

However, based on recent data, the positive impact of public debt on the country's economic growth and sustainable development has been clearly demonstrated. The bulk of Georgia's public debt comes from external debt, and most external debt financing is received from international financial organizations [24].

As for the Eurobond issue, as mentioned, it is worth USD 500 million and is subject to refinancing after a 5-year term. The Ministry of Finance launched the last Eurobond redemption procedure on January 19, 2026, and the new Eurobonds were successfully placed at a coupon rate of 5,125% [5].

It should also be noted that the weighted average interest rate on external debt loans is 2,82% as of the 1st quarter of 2025 (the data have not been updated or adjusted since then) [20].

Accordingly, since the main part of public debt comes from external loans and it is mainly used to finance capital expenditures – through the state budget, it is worth studying the extent to which public debt affects economic parameters in the context of sustainable development. Public debt is formed taking into account substantive requirements similar to those for credit, and debt service is therefore more expensive than the volume of loans received; consequently, the correct and efficient spending of loans received is the biggest challenge in public debt management.

In the case of Ukraine, incurring external debt during a period of hostilities serves to provide fiscal support, increase non-regular revenues and strengthen defense capabilities and security. It is logical that any state, when incurring external debt, takes into account the challenges it faces – this also directly or indirectly serves the goals of sustainable development [21].

Accordingly, the aim of the article is to examine the impact of public debt on sustainable development using analytical, comparative, and econometric-mathematical methods and the examples of various countries.

Analysis of (major) recent research and publications.

Representatives of the classical school argue that the growth of public debt hinders economic growth, as it reduces financial discipline during the budget execution process, as well as hinders access to loans by the private sector [4, 114–142]. Representatives of this school also argue that the amount and duration of public debt repayments, which of course includes accrued interest, reduces overall economic growth and hinders the inflow of foreign investment [14, 730–755; 6, 1126–1150; 12, 253–268; 27, 1–17].

Representatives of the Keynesian school believe that government spending, financed by public debt, has

a multiplier effect on the volume of national production and income [25, 1–13].

As for the hypothesis of relative economic growth, its adherents argue that public debt has a neutral effect on economic growth. Such reasoning stems from the assumption that changes in government revenues and expenditures are compensated by private savings [1, 258–265; 13, 35–43].

As for modern monetary policy, they claim that public debt is ordinary money that the government has invested in the economy and not taxed. In addition, this theory argues that modern sovereign states that issue debt obligations in their national currency should not be expected to default [30].

Some authors are looking for contemporary evidence on the relationship between public debt and economic growth for emerging economies [10, 173–193]. Recent studies also examine the relationship between public debt and specific macroeconomic factors. For example, research in Poland found a positive relationship between domestic public debt and inflation expectations, while the relationship with external debt was negative [22, 134–149]. A significant challenge at the current stage was also the COVID-19 pandemic and the increase in the overall level of public debt; therefore, significant studies have been conducted to determine the relationship between the growth of public debt and the efficiency of its spending, based on funded projects and statistical data [26, 1–8]. Also, some authors are trying to identify risks and predict trends in public debt growth against the backdrop of increasing public debt. Such studies are more common in the case of Ukraine, because against the backdrop of the war, Ukraine's public debt has increased sharply, and economic activity has also decreased. Accordingly, against the backdrop of increasing public debt, rising inflation or depreciation of the national currency may increase the risks associated with debt servicing [28, 217–228].

As for the connection with the Sustainable Development Goals, the authors mainly examine the relationship between public debt and economic growth, public debt and environmental sustainability, public debt, infrastructure, and the development of sustainable cities [21, 173–193; 2, 605–623; 3, 238–248].

AIM AND TASKS / МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

The purpose of the article is to discuss the impact of public debt on sustainable development using various countries as examples, with the study focusing on economic development factors in the context of sustainable development goals.

In accordance with the specified goal, *the following tasks* are set in the article: to examine the impact of public debt on the economies, infrastructure, and urban development of various countries; to identify common trends based on published international reports and statistical data.

THEORETICAL FRAMEWORK / ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

The theoretical assumptions of public debt coincide with the approaches of economic schools, which include classical, Keynesian, Ricardian, and modern monetary theories. The use and management of public debt is a significant challenge, which has become the subject of active discussion during economic and financial crises, especially when it comes to global crises.

It is also worth noting the fact that public debt is the principal means of financing budget deficits for states, therefore, its use and volume itself depend on the economic development of a particular state and the size of its own autonomous revenues. It is theoretically assumed that a country with lower incomes should have a larger volume of public debt, but the matter is complicated by modern monetary policy and the sources of public debt formation.

RESEARCH METHODS / МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Since the main goal of our research is to investigate the relationship between public debt and sustainable development, we used the following research methods: analytical-after collecting and sorting publicly available data, scientific analysis was performed; the study also used economic-mathematical and statistical methods. Based on the official statistical data of the selected country, a multivariate regression analysis was conducted for 2014–2024, and relationships with economic growth were established and forecast trends were determined using individual indicators. As for the processing of statistical and analytical data, the official websites and reports of international financial organizations and specific countries for the collection and dissemination of statistical data were used for the in-depth analysis.

Data were obtained from official sources, including national statistical offices, ministries of finance, central banks, the IMF, the World Bank, and Eurostat.

RESEARCH RESULTS / РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Georgia provides a relevant case for analysing the role of public borrowing in financing development and infrastructure projects. In general, it should be noted that public debt, if used effectively, can be an important lever for economic growth. In addition, the presence of international organizations, in the context of the country's economic and political stability, creates additional opportunities for the country's

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

development in various directions, including in relation to the Sustainable Development Goals, among which the following can be highlighted: *Goal 8* – Decent work and economic growth; *Goal 9* – Industry, innovation and infrastructure; *Goal 11* – Sustainable cities and communities. Regarding Georgia's public debt practices, as of the 2nd quarter of 2025, the volume of Georgia's public debt is 13 billion USD, of which external public debt is 9.14 billion USD, and the domestic debt is 3.94 billion USD. In this paper, more attention will be paid to the purpose and volume of foreign debt, since in the case of a foreign loan, the purpose of the loan, its term, accrued interest, etc. are indicated, while in the case of domestic debt, it is difficult to study the purpose of the loan, since it goes to the state budget, and it is not known what specific areas the government will finance. Therefore, in the paper, the total volume of state debt and statistical-analytical data on foreign debt are used for targeted research. For analytical processing, let us present some data that will allow us to discuss the purpose of external debt (Table 1, Figure 1).

As shown in the table and figure, 55,9% of external loans (amounting to USD 5 billion) are directed to finance investment projects, while 34,8% are budget support loans, which increases the volume of government spending and should have a positive impact on the growth of the economy, as measured by GDP.

It should be noted that such a targeted allocation of foreign loans to developing economies is not unknown, since developing economies, including Georgia, still significantly need to develop critical and communal infrastructure, so receiving loans for investment purposes should not be surprising. For example, in Georgia, the Tbilisi-Batumi highway has been co-financed at various times by such international financial organizations as ADB (Asian Development Bank), EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), IBRD (International Bank for Reconstruction and Development).

Table 1

Debt Stock by Purpose [15]

	2022		2023		2024/3		2023/4		2025/1		2025/2	
	usd	gel	usd	gel	usd	gel	usd	gel	usd	gel	usd	gel
External public debt of Georgia	8346	22550	8908	23957	9033	24659	8589	24108	8716	24120	9145	24907
Budget support	3141,7	8488.8	3206,8	8624,3	3226,6	8807,6	2991,9	8397,8	3026,5	8375,2	3179,4	8659,5
Investment project	4219,9	11402.3	4762,1	12807,3	4898,4	13371,2	4724,6	13261,0	4817,9	13332,6	511,4	13921,3
Debt Reorganization	5,5	149,9	37,0	99,6	22,6	61,7	21,1	59,1	13,5	37,4	13,5	36,8
Bonds	500,0	1351,0	500,0	1,344.7	500,0	1364,9	500,0	1403,4	500.0	1383,7	500,0	1361,8
Debt of NBG	428,5	1157,9	401,8	1,080.7	385.9	1053,4	351,5	986,5	358.1	990,9	340,6	927,8

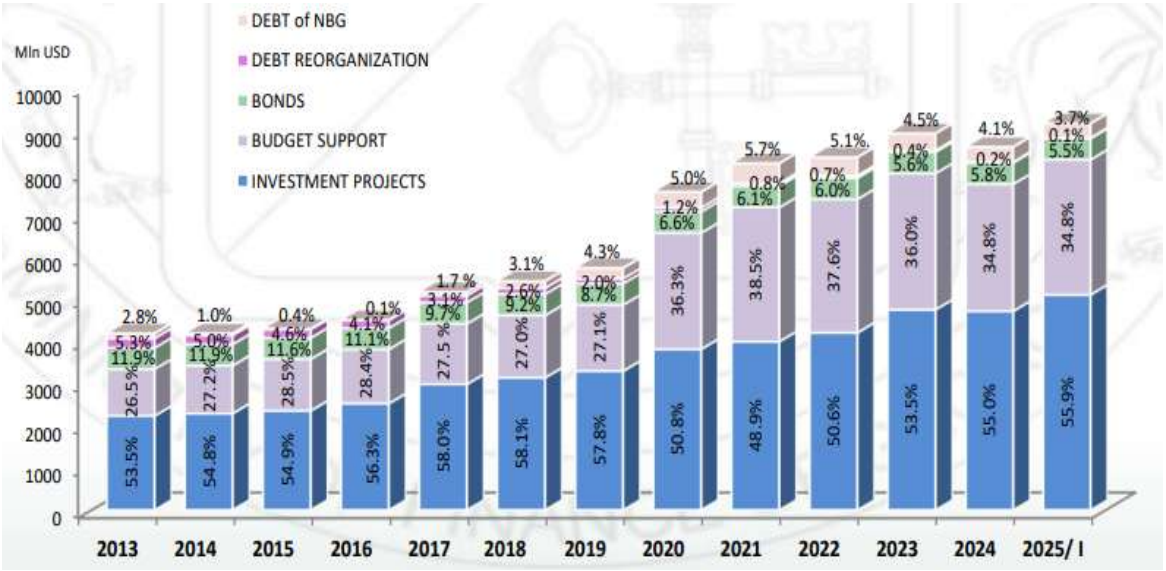


Fig. 1 Debt Stock By Purpose, [15]

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

KFW (German Investment Bank) also played an important role in the development of communal infrastructure (water supply, drainage systems, rehabilitation of sidewalks and roads) in the city of Batumi (the second largest city in Georgia). Many such examples can be cited in the case of Georgia, but we will try to present for analysis the financing of projects that take into account sustainable development goals (Table 2).

As can be seen from the table, the volume of loans received under the agreements signed in 2025 totals $241 million and is aimed at financing infrastructure (modernization of the Tbilisi Metro) and energy projects (including green energy), which are included in the Sustainable Development Goals. In addition, the mentioned projects are financed by the ADB (Asian Development Bank) and the AIIB (Asian Infrastructure Investment Bank). Financing such large infrastructure projects in itself has a multiplier effect, since the development of roads, communal infrastructure and energy leads to an increase in the country's throughput and productivity, not to mention the increase in employment. Therefore, the increase in external debt for Georgia is effective in this regard.

In many cases, the challenge is not to incur external debt, but to manage it effectively. There are many examples of countries defaulting due to poor public debt management. The issues surrounding effective debt management have been further exacerbated by the COVID-19 pandemic, when countries have experienced economic recessions during lockdowns and have had to increase their external debt. We are familiar with the Maastricht Treaty and its debt ceiling: the fiscal deficit should not exceed 3% of GDP, and the total government debt should not exceed 60% of GDP (ECB, 2026).

It is important to present a statistical diagram for debt sustainability analysis, showing the dynamics of external debt and its relationship to the economy (Figure 2).

Table 2

New External Loan Commitments Signed in 2025 [15;16]

Donor	Commitment date	Loan Currency	Loan Amount in Loan Currency	Loan amount in USD	Purpose	Interest rate type	Maturity (year)	Grace period (year)
AIIB	23 01 2024	EUR	125000,0	130111,492	**Project Financing** (Tbilisi Metro Modernization Project)	EURIBOR+1.08	22	8
ADB	3 05 2024	EUR	97873,00	110889,258	**Project Financing** (Energy Storage and Green Hydrogen Development Project)	EURIBOR+0.7	25	5
			222,873,000	241,000,749				

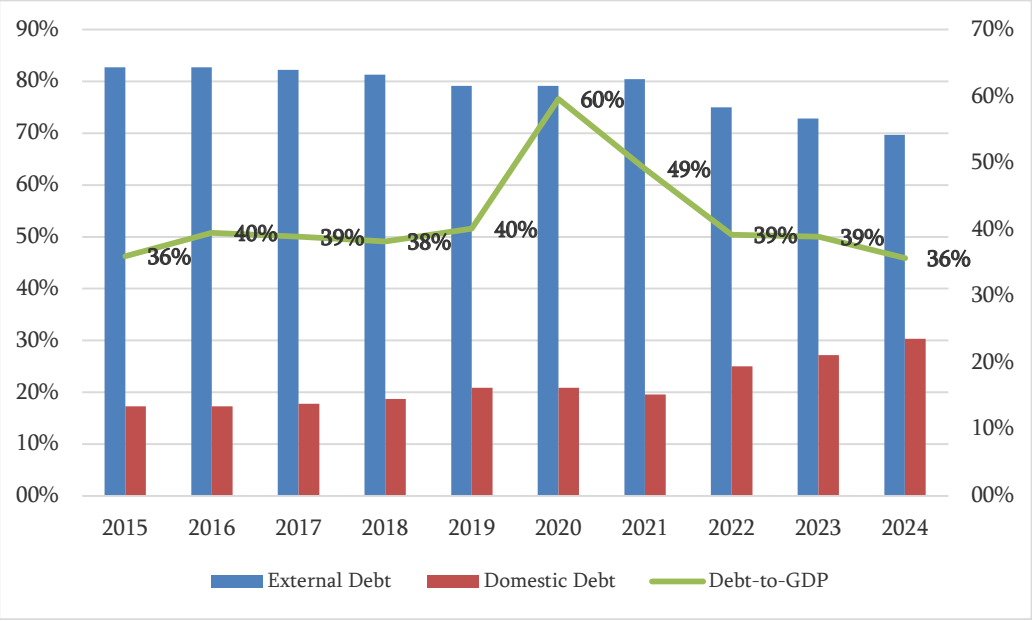


Fig. 2. Public debt to GDP [15]

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

As can be seen from the Figure 2, by 2024 the volume of public debt was been reduced to 35,7%, which is slightly more than half of the requirement set by the Maastricht Treaty, which should be considered a truly positive indicator. It is also indicative that the share of external debt in the volume of public debt is decreasing, while the volume of external debt, on the contrary, is increasing, which is due to debt diversification. In particular, according to the "Government Debt Management Strategy 2025–2029", the state aims to further reduce external debt by the expense of increasing domestic debt, mainly due to the development of the treasury securities market [19].

As for Ukraine, the main data on external debt during the war period usually change from year to year, for example, as of December 31, 2025, the total volume of Ukraine's state and state-guaranteed debt amounted to 213 billion USD, which is 29.5% higher than the volume of external debt at the end of 2024. Also worth mentioning in the context of sustainable development are the G7 ERA loans, which were the largest source of financing for the Ukrainian budget in 2025, defined as Extraordinary Revenue Acceleration Loans (ERA) from the G7 countries, totaling $37,9 billion. This is also partially considered public debt. Ukraine was also granted a loan by the European Union in the amount of 12.1 billion USD by 2025, bringing Ukraine's total debt under the EU's concessional loan to 38,6 billion USD. According to the terms of the loan, it can be repaid by EU member states and has a grace period of 11–12 years, while the service and payment of the loans will be made from frozen Russian assets, that is, they will not be connected to the Ukrainian state budget.

Accordingly, by 2025, approximately 75% of Ukraine's public debt will be foreign, half of which will come from Eurobonds. The remaining debt structure will be distributed as follows: Commercial external debt: reduced to below 10%; Domestic debt – around 22%; State-guaranteed loans: within 3%.

As for maturity and cost of repayment, the weighted average maturity on loans increased to 13,37 years by 2025, and was 6.3 years by 2021. The maturity of domestic debt increased to 15,75 years for the same period. As for the currency of the loan, it looks like this: Euro: 45%; USD: 23%; UAH: 21%; SDR: 8%; Other (GBP, CAD, JPY): 3%. As the Ministry of Finance of Ukraine notes, according to preliminary estimates, the volume of Ukraine's public debt in relation to gross domestic product by 2025 will be within 98,4% [21].

The data published by the Ministry of Finance of Ukraine coincides (the differences are minor, since the IMF report was published in April 2025) with the report published by the IMF [11].

IMF projections indicate an overall increase in public debt across emerging-market and middle-income economies, particularly during the COVID-19 pandemic. The upward trend is also observed among emerging G20 economies, as well as countries in Asia and Latin America. At the same time, the IMF projects a gradual decline in Ukraine's public debt from 2030. These differences provide a broader context for examining public debt dynamics at the country level. Figure 3 illustrates public debt as a percentage of GDP across major country groups during 2010–2025 [9].

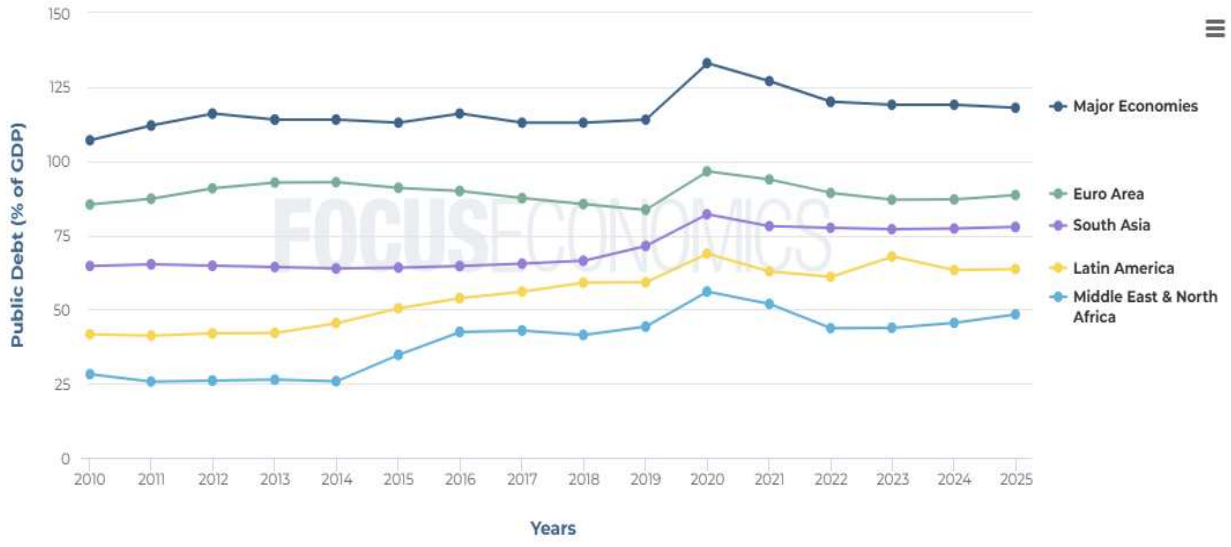


Fig. 3. Public Debt (% of GDP) for Middle East & North Africa, Latin America, Euro Area, South Asia, Major Economies from 2010 to 2025. [9]

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

The comparison of country groups presented in Figure 3 demonstrates that public debt dynamics vary considerably across economies. Therefore, the following analysis focuses on Ukraine and Poland, which have different economic conditions and debt dynamics. Ukraine and Poland are suitable for this comparison. However, we understand that Ukraine will have slow economic growth and a sharp increase in public debt due to the war, but it is interesting to see what the Polish case shows, which has recently shown a tendency to increase defense spending. Let us present a table from which we can determine the trend in public debt and draw logical conclusions (Table 3).

As can be seen from the table and as expected, the growth of Ukraine's public debt far outpaces economic growth, and this is logical, but it does not exceed the established norm (less than 60%) by a large margin. Because the country is at war and constantly receives capital from abroad, a high level of public debt is understandable. The main challenge for Ukraine is to manage its debt effectively during the war. As for Poland, its economy is approximately 2,5 times larger than that of Ukraine, and its public debt indicator is within 50%, which is considered a good indicator. It should also be noted once again that, amid the growing public debt during the global lockdown, international financial organizations and creditor states have postponed or restructured loans several times. Therefore, at the current stage, the main challenge for states is not access to international loans, but rather the servicing and effective use of such loans, which underscores the importance of debt management strategies. Following a logical analysis of the data, we conduct the study using an economic-mathematical method, using a multivariate linear regression equation. In addition, based on the results obtained, the program constructs a predictive line fit for each variable, indicating the intercept, which will allow us to better demonstrate the importance of the selected independent variables for the Georgian economy and make predictions [23; 24; 18].

Table 3

Public debt of Poland and Ukraine in relation to gross domestic product [29]

YEARS	UKRAINE, GDP	POLAND, GDP	UKRAINE, Public debt	POLAND, Public debt	UKRAINE, DEBT TO GDP	POLAND, DEBT TO GDP
2014	133	542	94	277	71%	51%
2015	91	480	72	244	79%	51%
2016	93	473	74	254	80%	54%
2017	112	528	80	267	71%	51%
2018	130	594	79	287	61%	48%
2019	153	602	77	272	50%	45%
2020	156	605	94	343	60%	57%
2021	199	689	97	365	49%	53%
2022	161	695	126	339	78%	49%
2023	181	812	147	402	81%	50%
2024	190	914	160	507	84%	55%

Note: Data were obtained from and processed by the authors using https://tradingeconomics.com/

Table 4

Statistical data: Gross domestic product, public debt, foreign direct investment, trade balance, state budget [23; 18; 15]

Year	GDP-Economy, USD, mln	Public debt, USD, mln	FDI, USD, mln	Foreign Trade USD, mln	State budget, USD, mln
2014	17964,3	4 200	1836,9	-5,740,7	5102,1
2015	15218,2	4 315	1728,7	-5099,9	4274,1
2016	15444,7	4 516	1 654,0	-5224,5	4348,7
2017	16478,9	5 177	1990,5	-5311,4	4689,8
2018	17902,3	5 434	1350,6	-5981,5	4967,5
2019	17638,7	5 741	1367,7	-5720,9	4722,3
2020	16010,7	7 535	596,1	-4707,9	5201,3
2021	18852,9	8 205	1264,8	-5856,1	6146,1
2022	24989,4	8 346	2224,1	-7965,9	6915,5
2023	30779,05	8 908	1928,4	-9517,1	8490,1
2024	34189,4	12205,4	1569,2	-10330,1	9536,3

Note: Data were obtained from the websites of the Ministry of Finance, the Statistical Service of Georgia, and the National Bank of Georgia.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Based on the above data, we generate forecasts using the selected variables and their correlation relationships (via the intercept); see Figures 4–7:

Figure 4 shows the relationship between public debt and economic growth through linear regression. The results indicate that a one-unit change in the independent variable – public debt leads to an increase in the dependent variable – the economy by approximately 2,27 units. The R2 value confirms that the model explains 75,3% of the change (variation) in the dependent variable, which indicates a fairly strong relationship, but due to the size of the dependent variable – the economy, the impact of the independent variable – public debt on growth is relatively small.

Figure 5 shows the relationship between the state budget and economic growth. As a result of the regression equation, we obtain y=0,001x+4951, the coefficient of determination R2=0,7633. The obtained result shows that despite the positive relationship, the quantitative dependence is small, namely, a change in the independent variable – the state budget by one unit, only 0,001 leads to economic growth, despite the fact that the coefficient of variation is 76%.

Regarding to Figure 6, the regression equation is positive, the coefficient of determination is only 0,0971, which indicates that the model explains only 9,7% of the variance of the dependent variable, which means that foreign direct investment taken separately cannot explain the dynamics of economic growth. Therefore, it is not an independent determinant of economic growth and, accordingly, GDP growth must be explained by other factors. We can also draw this conclusion by observing Table 5, since the growth of the economy and FDI do not coincide (except for exceptional years).

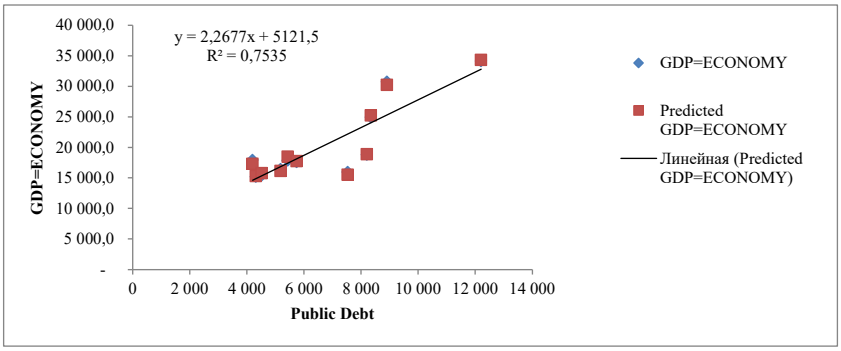


Fig. 4. Public debt/Economy Line Fit Plot

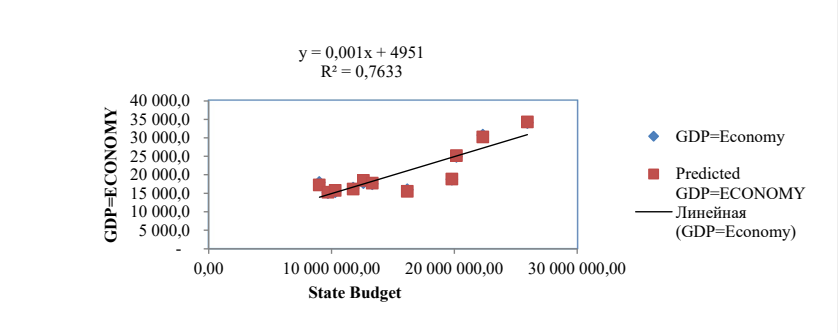


Fig. 5. State budget/economy Line Fit Plot

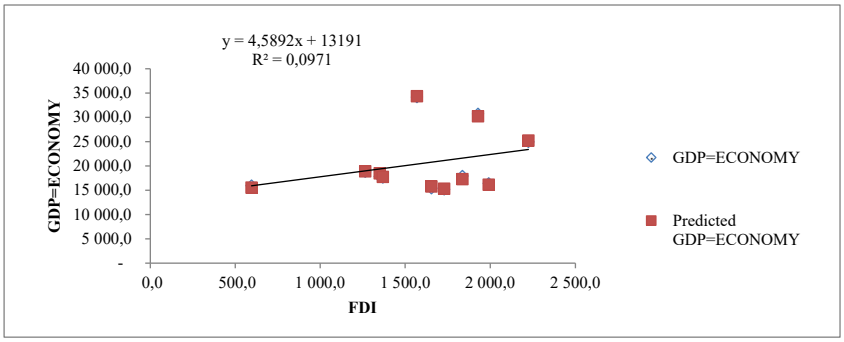


Fig. 6. FDI/Economy Line Fit Plot

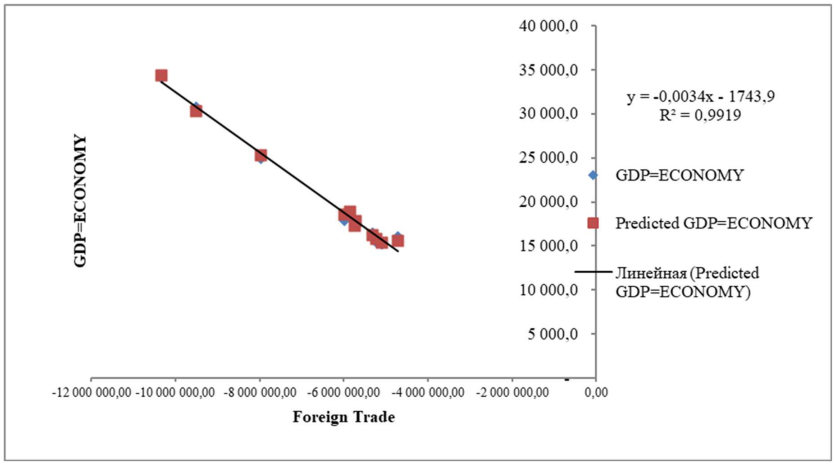


Fig. 7. Foreign Trade/Economy Line Fit Plot

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Table 5

Impact of public debt on sustainable development

SDG Goals	The relationship between public debt and sustainable development goals
Goal 8 - Decent work and economic sustainability	– Public debt is in practice a statistically and economically significant factor in economic growth, which has also been confirmed by research. – Mobilization of public debt contributes to the financing of various targeted projects, as we have discussed, mainly the financing of large infrastructure projects, which ensures the creation of additional jobs, and this is also often associated with improving the qualifications of local employees. – Economic growth itself is reflected in increased incomes per capita, which is one of the main indicators of economic development.
Goal 9 - Industry, Innovation and Infrastructure	– For example, in Georgia, the main part of the funds received from external debt, up to 56%, is directed to financing infrastructure projects, which play an important role in terms of the country's attractiveness and capacity, whether for international transit, domestic transportation, tourism promotion, or other purposes. – In most countries, a significant part of external public debt is also directed to financing projects that are innovative and have a lower impact on the environment; such projects were also mentioned in the article. – A significant part of public debt is also directed to financing the development of small and medium-sized enterprises, for which Georgia, for instance, has developed a strategy.
Goal 11 - Sustainable cities and communities	– In the practice of countries, public debt plays an important role in sustainable development, since it can be said to play a decisive role in the development of critical and communal infrastructure. As noted in the main text, important communal infrastructure of cities is financed precisely by international loans – this is especially noticeable for post-Soviet countries. – Also, important projects were financed by foreign debt, which were aimed at people with special needs (adapted sidewalks, access to public facilities)

Note: constructed by authors

According to Figure 7, the equation is negative, which indicates an inverse relationship between the independent and dependent variables, according to which an increase in the trade deficit leads to a decrease in economic growth. However, the very high value of determination confirms that the model explains 99% of the variability (variation) of the dependent variable, which indicates a strong and stable statistical relationship. The obtained result shows that the trade balance is one of the important factors determining economic growth. In addition, if we look at the diagram, we will notice that the points are almost ideally located along the regression line. After this discussion, let us briefly summarize the impact of public debt on the Georgian economy based on the results and observations presented in this article and on the scientific analysis and econometric findings.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH / ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Part of the financing of infrastructure projects is also directed at the development of urban and rural communal and critical infrastructure, which contributes to the effective receipt of public and private services by citizens and the growth of well-being (for example, for Georgia, which is a tourist and transit country, this is especially important). Public debt turned out to have a different effect in the case of Ukraine, since it is not oriented towards the country's economic growth, but is mainly aimed at creating a fiscal effect in the budget, which is due to objective factors (the Russia-Ukraine war has been going on for 4 years), and therefore, instead of financing infrastructure projects with public debt, it is mainly directed at ensuring the country's defense capability and security. A different purpose of public debt is observed in countries with developed economies, and it is mainly used to finance sustainable development and innovative projects. The above factors are consistent with the goals of sustainable development, but we must highlight those factors that need to be taken into account, namely:

– when forming public debt by a state, stated goals and efficiency studies are important. Any state is ultimately oriented towards reducing external debt at the expense of increasing domestic debt, but if debt is used optimally, debt can become an important lever for ensuring economic sustainability. Debt often appears as a means of crisis prevention, but it should not become the cause of a debt crisis; therefore, its effective management is important. Debt directed toward capital investment in infrastructure should be used highly efficiently.

– it should also be noted that states should pay more attention to capital investments in sectors that will serve the goals of sustainable development, in particular, renewable and green energy. Such projects can be financed through state-established funds, which may be state-owned or jointly owned and contain accumulated resources, especially when such potential is untapped in individual countries.

- it is possible to diversify public debt with greater involvement of the population, in particular, through the issuance of treasury securities that can only be purchased by individuals. This will serve to increase the income of the population and further improve financial education.

Although the public debt of states is increasing worldwide, its purposefulness is subject to future research based on the example of a specific country, but it should be noted that the formation of public debt itself stems from deficit spending, is directly or indirectly incorporated into government expenditure, and is also reflected in the economy. Therefore, the effective spending of funds accumulated through public debt and timely debt service represent the main challenges for countries with different economies and constitute areas for *further scientific research.*

REFERENCES / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Afzal, M., 2012, Ricardian equivalence hypothesis: evidence from Pakistan, Journal of Business Management and Economics, Vol. 3 No. 6, pp. 258-265
2. Alhassan, H., Kwakwa, P., A., 2023, The effect of natural resources extraction and public debt on environmental sustainability, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 34 No. 3 pp. 605–623, [Online]. Available: https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2022-0192
3. Beqiraj, E., Fedeli S., Forte, F., 2018, Public debt sustainability: An empirical study on OECD countries, Journal of Macroeconomics, Volume 58, Pages 238-248, ISSN 0164-0704, https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2018.10.002.
4. Broner, F., Aitor, E., Alberto, M. & Jauma, V., 2014, Sovereign debt markets in turbulent times: creditor discrimination and crowding-out effect, Journal of monetary Economics, Vol. 61, pp. 114–142
5. Business Media, 2026, Process of issuing the new Eurobond is progressing very successfully, [Online]. Available: https://bm.ge/en/news/process-of-issuing-the-new-eurobond-is-progressing-very-successfully-khutsishvili (25.01.2026)
6. Diamnond, P., 1965, National debt in a neoclassical growth model, American Economic Review, Vol. 55 No. 5, pp. 1126–1150
7. Driessen, G.A. & Gravelle, J.G., 2019, Deficit financing, the debt, and modern monetary theory, Congressional Research Service, pp. 1-23
8. European Central Bank, 2026, Five things you need to know about the Maastricht Treaty, [Online]. Available: https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/maastricht_treaty.en.html (22.01.2026)
9. Focus Economics, 2026, public debt (% of GDP), by regions, [Online]. Available: https://www.focus-economics.com/economic-indicator/public-debt/, (05.03.2026)
10. Hilton, Sk., 2021, Public debt and economic growth: contemporary evidence from a developing economy, Asian Journal of Economics and Banking, Vol. 5 No. 2, pp. 173–193, doi: https://doi.org/10.1108/AJEB-11-2020-0096
11. International Monetary Fund, 2025, Fiscal Monitor: fiscal policy under encertanty, Methodological and Statistical Appendix. Fiscal Monitor, April 2025. Fiscal Policy under Uncertainty, (05.03.2025)
12. Krugman, P., 1988, Financing vs. forgiving a debt overhang, Journal of Development Economics, Vol. 29 No. 3, pp. 253-268
13. Kourtellos, A., Stengos, T. & Tan, C.M., 2013, The effect of public debt on growth in multiple regimes, Journal of Macroeconomics, Vol. 38 No. 8, pp. 35–43
14. Modigliani, F., 1961, Long-run implications of alternative fiscal policies and the burden of the national debt, The Economic Journal, Vol. 71 No. 284, pp. 730–755
15. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – debt stock by purpose, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
16. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – debt stock by creditors, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
17. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – Average Terms of Portfolio, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
18. Ministry of Finance of Georgia, 2026, Budget, [Online]. Available: https://mof.ge/en/page/consolidated-budget (22.01.2026)
19. Ministry of Finance of Georgia, 2026, General Goverment Debt Managemen Strategy, [Online]. Available: https://www.mof.ge/en/fl/mtavrobis_valis_martvis_strategia?page=1 (22.01.2026)

20. Ministry of Finance of Georgia, 2026, Public debt, [Online]. Available: https://mof.ge/en/fl/sakartvelos_sakhelmtsifo_valis_statistikuri_biuleteni?page=1 (22.01.2026)
21. Ministry of Finance of Ukraine, 2026, Ukrain's Public debt 2025: Average Maturity More Than Doubled, While Average Cost Siggnicantly Decreased, [Online]. Available: https://surl.li/nlqjbh (05.03.2026)
22. Misztal, P, 2026. Exploring the Relationship Between Public Debt and Inflation Expectations: Evidence from Poland, European Research Studies Journal, European Research Studies Journal, vol. 0(1), pp. 134–149
23. National Bank of Georgia, 2026, Interactive Statistic, [Online]. Available: https://reports.nbg.gov.ge/f1a77cc6-e0e0-4ce1-b184-238b773e44f2/f322009a-3c4f-44dd-a48c-836fbc5262bf (22.01.2026)
24. National Statistics of Georgia, 2026, Foreign Direct Investments. [Online]. Available: https://www.geostat.ge/en/modules/categories/191/foreign-direct-investments (22.01.2026)
25. Onogbosole, D. & Ben, M., 2016, The impact of domestic debt on economic growth of Nigeria, Asian Research Journal of Arts and Social Sciences, Vol. 1 No. 3, pp. 1–13
26. Ramin, T. & Beridze, L., 2021. Public Debt and the Covid-19 Pandemic: Reality and Interconnectedness. Ecoforum Journal, 10, (3), pp. 1-8, [Online]. Available: https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1837/1779 (22.01.2026)
27. Saungweme, T. & Odhiambo, N. M., 2019, Government debt, government debt service and economic growth nexus in Zambia: a multivariate analysis, Cogent Economics and Finance, Vol. 7 No. 1, pp. 1–17
28. Tkachuk, N., Yaroshchuk , V. & Palyha, A., 2025, Ukraine's public debt: current status and risks of formation. Financial and credit systems: prospects for development, 4 (19), 217–228, [Online]. Available: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-18
29. Trading Economics, selected data, [Online]. Available: https://tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp?continent=europe (23.01.2026)
30. Wray, R.L., 2015, Modern Monetary Theory: A Primer on Macroeconomics for Sovereign Monetary Systems, (2nd ed.), Palgrave Macmillan, New York, NY

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: МІЖКРАЇНОВИЙ АНАЛІЗ

Цинарідзе Рамін,
кандидат наук з бізнес-адміністрування, доцент,
факультет економіки та бізнесу,
Батумський державний університет імені Шота Руставелі.
Батумі, Грузія.
http://orcid.org/0000-0002-0444-9740
ramin.tsinaridze@bsu.edu.ge

Смутчак Зінаїда Василівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
http://orcid.org/0000-0002-6079-9227
zinulechka@ukr.net

Берідзе Лаша,
доктор ділового адміністрування, професор,
Факультет аграрних наук та ділового адміністрування,
Університет Святого Тбеля Абусерідзе.
Хічаурі, Грузія.
http://orcid.org/0009-0007-4733-2212
lashalasha0103@gmail.com

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Анотація. *Досліджено вплив державного боргу на сталий розвиток на прикладі різних країн, зокрема України та Грузії. Основна увага приділяється визначенню ключових факторів економічного розвитку в контексті цілей сталого розвитку. Важливість державного боргу для економіки країни визнається, однак критичним аспектом є ефективність його управління та вартість обслуговування. Для економетричного аналізу було обрано такі фактори: обсяг державного боргу, зовнішньоторговельний оборот, бюджетні витрати та інші макроекономічні показники. Вибір саме цих змінних обумовлений їх прямим впливом на економічне зростання та їх відповідністю цілям сталого розвитку (зокрема, розвиток інфраструктури, зайнятість та економічна активність). Зокрема, державний борг відображає інвестиційні можливості держави, а зовнішня торгівля – рівень інтеграції у світову економіку та експортний потенціал. На основі багатофакторної регресійної моделі (за даними 2014–2024 рр.) встановлено, що державний борг має статистично значущий позитивний вплив на економічне зростання. При цьому найбільший вплив серед досліджуваних факторів продемонстрував зовнішньоторговельний оборот, який перевищив за силою впливу інші змінні. Отримані результати свідчать про те, що за умови ефективного використання позикових коштів державний борг може виступати інструментом стимулювання економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання регресійної моделі для оптимізації політики управління державним боргом України. Зокрема, модель може застосовуватися для прогнозування впливу нових запозичень на ВВП, обґрунтування доцільності фінансування інфраструктурних проєктів, а також для формування боргової стратегії з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. Це дозволяє державним органам приймати більш обґрунтовані рішення щодо структури боргу, напрямів використання запозичень та мінімізації ризиків боргового навантаження. У результаті дослідження визначено, що державний борг може сприяти досягненню таких цілей сталого розвитку, як Ціль 8 (гідна праця та економічне зростання), Ціль 9 (промисловість, інновації та інфраструктура) та Ціль 11 (сталий розвиток міст і громад).*

Ключові слова: *сталий розвиток; державний борг; економічне зростання; регресійна модель; прогнозування; економетричний аналіз; управління державним боргом.*

TRANSLITERATED / ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ

1. Afzal, M., 2012, Ricardian equivalence hypothesis: evidence from Pakistan, Journal of Business Management and Economics, Vol. 3 No. 6, pp. 258-265
2. Alhassan, H., Kwakwa, P., A., 2023, The effect of natural resources extraction and public debt on environmental sustainability, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 34 No. 3 pp. 605–623, [Online]. Available: https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2022-0192
3. Beqiraj, E., Fedeli S., Forte, F., 2018, Public debt sustainability: An empirical study on OECD countries, Journal of Macroeconomics, Volume 58, Pages 238-248, ISSN 0164-0704, https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2018.10.002.
4. Broner, F., Aitor, E., Alberto, M. & Jauma, V., 2014, Sovereign debt markets in turbulent times: creditor discrimination and crowding-out effect, Journal of monetary Economics, Vol. 61, pp. 114–142
5. Business Media, 2026, Process of issuing the new Eurobond is progressing very successfully, [Online]. Available: https://bm.ge/en/news/process-of-issuing-the-new-eurobond-is-progressing-very-successfully-khutsishvili (25.01.2026)
6. Diamnond, P., 1965, National debt in a neoclassical growth model, American Economic Review, Vol. 55 No. 5, pp. 1126–1150
7. Driessen, G.A. & Gravelle, J.G., 2019, Deficit financing, the debt, and modern monetary theory, Congressional Research Service, pp. 1-23
8. European Central Bank, 2026, Five things you need to know about the Maastricht Treaty, [Online]. Available: https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/maastricht_treaty.en.html (22.01.2026)
9. Focus Economics, 2026, public debt (% of GDP), by regions, [Online]. Available: https://www.focus-economics.com/economic-indicator/public-debt/, (05.03.2026)
10. Hilton, Sk., 2021, Public debt and economic growth: contemporary evidence from a developing economy, Asian Journal of Economics and Banking, Vol. 5 No. 2, pp. 173–193, doi: https://doi.org/10.1108/AJEB-11-2020-0096
11. International Monetary Fund, 2025, Fiscal Monitor: fiscal policy under encertanty, Methodological and Statistical Appendix. Fiscal Monitor, April 2025. Fiscal Policy under Uncertainty, (05.03.2025)

12. Krugman, P., 1988, Financing vs. forgiving a debt overhang, Journal of Development Economics, Vol. 29 No. 3, pp. 253-268
13. Kourtellos, A., Stengos, T. & Tan, C.M., 2013, The effect of public debt on growth in multiple regimes, Journal of Macroeconomics, Vol. 38 No. 8, pp. 35–43
14. Modigliani, F., 1961, Long-run implications of alternative fiscal policies and the burden of the national debt, The Economic Journal, Vol. 71 No. 284, pp. 730–755
15. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – debt stock by purpose, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
16. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – debt stock by creditors, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
17. Ministry of Finance of Georgia, 2025, statistical bulletin – Average Terms of Portfolio, [Online]. Available: https://mof.ge/files/download/N24ENG.pdf/3626a47d-6493-4286-8ef5-6086468d5684 (22.01.2026)
18. Ministry of Finance of Georgia, 2026, Budget, [Online]. Available: https://mof.ge/en/page/consolidated-budget (22.01.2026)
19. Ministry of Finance of Georgia, 2026, General Goverment Debt Managemen Strategy, [Online]. Available: https://www.mof.ge/en/fl/mtavrobis_valis_martvis_strategia?page=1 (22.01.2026)
20. Ministry of Finance of Georgia, 2026, Public debt, [Online]. Available: https://mof.ge/en/fl/sakartvelos_sakhelmtsifo_valis_statistikuri_biuleteni?page=1 (22.01.2026)
21. Ministry of Finance of Ukraine, 2026, Ukrain's Public debt 2025: Average Maturity More Than Doubled, While Average Cost Siggnicantly Decreased, [Online]. Available: https://surl.li/nlqjbh (05.03.2026)
22. Misztal, P, 2026. Exploring the Relationship Between Public Debt and Inflation Expectations: Evidence from Poland, European Research Studies Journal, European Research Studies Journal, vol. 0(1), pp. 134–149
23. National Bank of Georgia, 2026, Interactive Statistic, [Online]. Available: https://reports.nbg.gov.ge/f1a77cc6-e0e0-4ce1-b184-238b773e44f2/f322009a-3c4f-44dd-a48c-836fbc5262bf (22.01.2026)
24. National Statistics of Georgia, 2026, Foreign Direct Investments. [Online]. Available: https://www.geostat.ge/en/modules/categories/191/foreign-direct-investments (22.01.2026)
25. Onogbosole, D. & Ben, M., 2016, The impact of domestic debt on economic growth of Nigeria, Asian Research Journal of Arts and Social Sciences, Vol. 1 No. 3, pp. 1–13
26. Ramin, T. & Beridze, L., 2021. Public Debt and the Covid-19 Pandemic: Reality and Interconnectedness. Ecoforum Journal, 10, (3), pp. 1-8, [Online]. Available: https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1837/1779 (22.01.2026)
27. Saungweme, T. & Odhiambo, N. M., 2019, Government debt, government debt service and economic growth nexus in Zambia: a multivariate analysis, Cogent Economics and Finance, Vol. 7 No. 1, pp. 1–17
28. Tkachuk, N., Yaroshchuk , V. & Palyha, A., 2025, Ukraine's public debt: current status and risks of formation. Financial and credit systems: prospects for development, 4 (19), 217–228, [Online]. Available: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-18
29. Trading Economics, selected data, [Online]. Available: https://tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp?continent=europe (23.01.2026)
30. Wray, R.L., 2015, Modern Monetary Theory: A Primer on Macroeconomics for Sovereign Monetary Systems, (2nd ed.), Palgrave Macmillan, New York, NY

Received March 06, 2026 отримано
Accepted March 24, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Ramin Tsinaridze, 2026; © Zinaida Smutchak, 2026; © Lasha Beridze, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-92-100
УДК 004.8:330.341.1.001

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ГНУЧКОСТІ ШІ

Буяк Леся Михайлівна,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
економічної кібернетики та цифрових технологій,
Західноукраїнський національний університет.
Тернопіль, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-7115-6497
l.buiak@wunu.edu.ua

Шухманн Вадим,
аспірант кафедри економічної кібернетики та
інформатики,
Західноукраїнського національного університету.
Тернопіль, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-1427-3312
vadum.shuhmann@gmail.com

Анотація. *У статті висвітлено концептуальні підходи до аналізу економічних детермінант гнучкості штучного інтелекту як фундаментальної умови забезпечення адаптивності та стратегічної стійкості сучасних суб'єктів господарювання в умовах глобальної цифрової трансформації. Встановлено, що гнучкість інтелектуальних систем є не стільки технічною чи алгоритмічною характеристикою програмного забезпечення, скільки складною динамічною економічною категорією, яка відображає здатність систем економічно виправдано адаптуватися до ринкової турбулентності без втрати результативності. Представлено авторську класифікацію економічних детермінант, що охоплює макроекономічні драйвери (рівень ВВП, доступ до фінансових ресурсів), інституційно-регуляторні рамки (стандарти кібербезпеки, етичні вимоги), організаційно-кадрові чинники (цифрова компетентність персоналу) та інфраструктурно-технологічну базу (доступність великих даних та хмарних обчислень).*

Проаналізовано чотири ключові наукові підходи до оцінки адаптивного потенціалу штучного інтелекту: ресурсно-орієнтований, що розглядає штучний інтелект як унікальний ресурс; інституційно-регуляторний, що фокусується на трансакційних витратах комплаєнсу; процесно-синергетичний, спрямований на оптимізацію логістичних ланцюгів; та аналітичний, що базується на математичній мінімізації похибок прогнозування. Визначено прикладний математичний інструментарій для розрахунку економічної доцільності адаптації систем, зокрема запропоновано використання показника рентабельності адаптивності (ROIadapt) та моніторингу середньоквадратичної похибки (MSE) для вимірювання операційної ефективності.

Підкреслено, що ключова економічна цінність штучного інтелекту полягає у радикальному зниженні вартості прогнозів, що безпосередньо підвищує цінність людського судження та стратегічного прийняття рішень у висококонкурентному середовищі. Наголошено на критичній ролі алгоритмічної адаптивності для виживання малого та середнього бізнесу в умовах екстремальних криз, зокрема під час дії воєнного стану в Україні. Встановлено, що взаємодія між інтелектуальними системами та людським капіталом забезпечує зростання продуктивності праці, що є вагомим чинником посилення міжнародної конкурентоспроможності. Звернено увагу на перспективи використання запропонованих підходів для обґрунтування програм інноваційно-цифрового структурного оновлення національної економіки та забезпечення її опірності до зовнішніх викликів у повоєнний період відновлення.

Ключові слова: *штучний інтелект; гнучкість штучного інтелекту; економічні детермінанти; цифрова трансформація; інноваційний розвиток; економічна стійкість; прийняття рішень; конкурентоспроможність; прогнозування; великі дані.*

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У нинішніх умовах стрімкої цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) набув статусу універсальної технології, здатної суттєво впливати на організацію виробництва, а також забезпечувати формування конкурентних переваг підприємств. Актуальність його впровадження особливо зростає в середовищі підвищеної ринкової нестабільності, де ключовим чинником стійкості виступає здатність систем оперативно реагувати на зміни, тобто їхня гнучкість. Водночас значна частина наукових підходів трактує ШІ переважно як інструмент автоматизації, не приділяючи належної уваги економічним умовам, що визначають його адаптивні можливості. Недостатня розробленість узгодженої методології оцінювання економічних чинників гнучкості ШІ ускладнює процес стратегічного управління та стримує ефективне інвестування у розвиток цифрових технологій.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблема інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в економічну систему та дослідження факторів, що визначають цей процес, перебуває у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Фундаментальний внесок у розуміння ШІ як «технології загального призначення», що радикально змінює економіку прогнозів, зробили A. Agrawal, J. S. Gans та A. Goldfarb [1]. Вони обґрунтували, що ключовою економічною ознакою ШІ є здешевлення вартості прогнозів, що, своєю чергою, сприяє зростанню цінності людського судження та прийняття рішень. Емпіричне підтвердження значного зростання продуктивності праці завдяки використанню генеративного ШІ на прикладі великих сервісних компаній навели E. Brynjolfsson, D. Li та L. Raymond [2].

Макроекономічні детермінанти та інституційні драйвери впровадження ШІ на рівні європейських країн грунтовно дослідили C. Drago, A. Costantiello, M. Savorgnan та A. Leogrande [3]. Автори довели, що дифузія інтелектуальних технологій прямо залежить від показника ВВП на одну особу, витрат на охорону здоров'я та відкритості ринків, тоді як безробіття виступає деструктивним чинником. Подібну логіку підтримують S. P. Lazar, I. A. Pop та M. Mortan [4], які за допомогою кластерного аналізу виокремили шість типів національних моделей розвитку ШІ, залежно від фінансування R&D (Research and Development – наукові дослідження і розробки) та рівня урбанізації.

Питання економічної ефективності використання ШІ в системах управління підприємствами висвітлені у працях А. Музиченка та В. Коваля [5], які акцентують увагу на оптимізації витрат на управління процесами. О. Єршова [6] систематизувала вектори застосування ШІ з метою реалізації завдань сталого розвитку, акцентувавши увагу на предиктивній аналітиці та інтелектуальній автоматизації як головних важелях операційної досконалості. Особливості адаптивних стратегій для малого бізнесу в умовах кризових явищ (пандемії та воєнного стану) дослідили В. Кінарьов та В. Алькема [7], а роль ШІ в автоматизації управлінських рішень та підвищенні кібербезпеки проаналізували Г. Калач, О. Шпак та А. Круглянко [8].

Секторальний аналіз економічних детермінант цифровізації представлений у роботах Л. Буяк та І. Кріля [9], які зосередилися на логістичних процесах і прозорості ланцюгів постачання. Вплив ШІ на міжнародну конкурентоспроможність у цифрову епоху розглянули Н. Резнікова, В. Вовк та Л. Птащенко [10], а трансформацію економічної дипломатії під впливом інноваційних технологій – Н. Грущинська [11]. Проблеми стратегічного планування в публічному управлінні через призму інтеграції ШІ вивчила О. Кравчук [12].

Питання гнучкості ШІ як специфічної економічної детермінанти на високоволатильних фінансових ринках (зокрема ринку криптовалют) досліджено О. Бречко та В. Шухманном [13]. Z. Krstic проаналізував динаміку ринку праці через призму класичних теорій зростання, підкреслюючи складний вплив ШІ на структуру зайнятості [14]. Нарешті, В. Подзізей, І. Стецiв, Р. Содома та Т. Шматковська [15] визначили інноваційно-цифрові чинники як ключові детермінанти структурного оновлення економіки України.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо загальних ефектів цифровізації та прийняття ШІ, невирішеною залишається проблема цілісної оцінки економічних детермінант гнучкості ШІ. Більшість авторів розглядають інтелектуальні системи як статичні інструменти автоматизації, тоді як механізми, що забезпечують їхню здатність економічно результативно пристосовуватися до динамічних умов ринку та внутрішніх трансформацій бізнес-моделей, залишаються малодослідженими. Саме необхідність виокремлення та систематизації факторів, що визначають адаптивність (гнучкість) інтелектуальних систем як базису економічної стійкості, обумовила вибір теми даної статті.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання економічних чинників гнучкості систем штучного інтелекту як визначальної передумови підвищення ефективності, адаптивності та стійкості функціонування суб'єктів господарювання.

Ключовими *завданнями* дослідження є:

– уточнити сутність і дати власне визначення поняття «економічні детермінанти гнучкості ШІ» на основі аналізу попередніх досліджень;

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

– виокремити та систематизувати ключові наукові підходи до оцінки економічних детермінант гнучкості штучного інтелекту;

– визначити вплив гнучкості інтелектуальних систем на операційну ефективність та стратегічну стійкість бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичне підґрунтя дослідження формують сучасні наукові праці, у яких розкрито питання цифрової трансформації економіки, застосування інтелектуальних систем в управлінні, а також висвітлено положення економіки знань, ресурсного підходу та теорії поширення інновацій. Дослідження базується на тезі, що економічна цінність ШІ полягає у зниженні вартості прогнозів, що дозволяє формувати гнучкі стратегії прийняття рішень. Додатковим підґрунтям слугує аналітична звітність міжнародних організацій та статистичні дані щодо цифрового розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для досягнення мети дослідження використано системний підхід як методологічну основу для комплексного аналізу процесів цифровізації. У процесі дослідження застосовано такі методи наукового пізнання, як логічний аналіз (для уточнення дефініцій), порівняльний та структурно-функціональний аналіз (для виокремлення наукових підходів), а також метод абстрагування та моделювання для формування концептуальної рамки економічних детермінант гнучкості ШІ.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект поступово утверджується як універсальна технологія, що здатна істотно змінювати логіку функціонування підприємств і механізми формування конкурентних переваг [1]. Його економічна роль виходить за межі традиційного інструменту автоматизації та проявляється у здатності знижувати витрати на обробку інформації, підвищувати якість прогнозування та оптимізувати управлінські рішення. Особливого значення набуває той факт, що впровадження генеративних моделей ШІ сприяє зростанню продуктивності праці, причому найбільший ефект спостерігається серед менш досвідчених працівників, оскільки інтелектуальні системи акумулюють та транслюють найефективніші практики діяльності [2].

Водночас у середовищі підвищеної ринкової невизначеності вирішальним фактором стає не лише наявність технологій, а й їхня здатність до адаптації. Саме тому ключовою характеристикою сучасних інтелектуальних систем виступає гнучкість, яка відображає спроможність ШІ змінювати алгоритми, параметри функціонування та логіку прийняття рішень відповідно до динаміки зовнішнього середовища. На відміну від суто технічного підходу, у межах економічного аналізу гнучкість слід розглядати як інтегральну категорію, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників різного рівня.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що гнучкість ШІ не є автономною характеристикою програмного забезпечення, а виступає результатом взаємодії макроекономічних умов, інституційного середовища, організаційних особливостей підприємства та технологічної інфраструктури. Зокрема, на макрорівні визначальними є показники економічного розвитку, можливості залучення фінансових ресурсів і обсяги інвестицій у науково-дослідну діяльність. Саме вони формують матеріальну основу для впровадження та подальшого масштабування інтелектуальних рішень. Натомість недостатність фінансових ресурсів або високий рівень економічної нестабільності обмежують можливості підприємств щодо модернізації та перенавчання моделей ШІ.

Вагоме значення також має інституційне забезпечення середовища, яке визначає нормативні межі використання інтелектуальних технологій. Регуляторна політика, стандарти кібербезпеки та етичні вимоги впливають не лише на швидкість впровадження ШІ, а й на структуру витрат підприємства. У цьому контексті гнучкість систем залежить від здатності бізнесу адаптуватися до змін законодавства та інтегрувати вимоги безпеки без втрати ефективності.

На рівні підприємства визначальними стають організаційно-кадрові чинники. Ступінь сформованості навичок персоналу, наявність гнучких управлінських підходів та ефективність взаємодії між людиною і ШІ безпосередньо впливають на здатність систем до самонавчання та вдосконалення. За умов підвищеної нестабільності саме людський капітал набуває визначального значення, виступаючи ключовим чинником трансформації наявного технологічного потенціалу у відчутні економічні результати, зокрема через ефективне використання знань, навичок і управлінських компетенцій.

Водночас гнучкість ШІ неможлива без належної інфраструктурної підтримки. Доступ до великих масивів даних, застосування хмарних технологій у поєднанні з інтеграцією цифрових рішень у бізнес-процеси формують технологічне підґрунтя для швидкої адаптації моделей. Це створює передумови для оперативного реагування підприємств на зміни попиту, оптимізації логістичних процесів і підвищення точ-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ності прогнозування, що, у свою чергу, сприяє зміцненню їхніх конкурентних позицій.

З метою систематизації зазначених чинників доцільно представити їх у вигляді узагальненої класифікації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація економічних детермінант гнучкості штучного інтелекту

Група детермінант	Основні складові	Вплив на гнучкість ШІ
Макроекономічні	Рівень ВВП, доступ до фінансування, інвестиції в R&D	Визначають можливості фінансування та масштабування ШІ
Інституційні	Нормативно-правове регулювання, кібербезпека, етичні стандарти	Формують умови впровадження та рівень витрат
Організаційні	Кваліфікація персоналу, управлінські підходи, адаптивність бізнес-моделей	Забезпечують ефективне використання ШІ
Технологічні	Big Data, хмарні обчислення, цифрова інфраструктура	Створюють технічну основу для адаптації

Джерело: узагальнено автором на основі [3], [4],[8], [11], [14], [15]

З метою глибшого осмислення взаємозв'язків між зазначеними детермінантами та економічними результатами доцільно розглянути їх у вигляді концептуальної моделі (рис. 1).



Рис. 1. Модель формування гнучкості ШІ під впливом економічних детермінант

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що гнучкість штучного інтелекту є не стільки технічною характеристикою, скільки складною економічною категорією, яка формується під впливом системи взаємопов'язаних чинників. Вона відображає здатність інтелектуальних систем ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища без суттєвого зростання витрат та втрати результативності.

Узагальнюючи викладене, доцільно запропонувати таке визначення: економічні детермінанти гнучкості штучного інтелекту – це сукупність макроекономічних, інституційних, організаційних та технологічних чинників, які визначають здатність інтелектуальних систем підприємства адаптуватися до змін середовища, забезпечуючи ефективність управлінських рішень та стійкість економічного розвитку.

Запропонований підхід дозволяє змістити акцент із технічних характеристик ШІ на його економічну результативність і доводить, що рівень гнучкості інтелектуальних систем безпосередньо залежить від здатності підприємства управляти відповідними детермінантами в умовах цифрової трансформації.

Зважаючи на багатовимірність виокремлених детермінант, виникає об'єктивна необхідність систематизації методологічної бази для їх оцінки. Опрацювання актуальних наукових джерел дає змогу виокремити чотири ключові наукові підходи до оцінки адаптивного потенціалу систем штучного інтелекту на різних рівнях узагальнення економічних процесів:

1) ресурсно-орієнтований підхід;
2) інституційно-регуляторний підхід;
3) процесно-синергетичний підхід;
4) аналітичний (предиктивно-математичний) підхід.

Ресурсно-орієнтований підхід розглядає гнучкість штучного інтелекту як унікальний, динамічний нематеріальний ресурс підприємства, здатний генерувати стійку конкурентну перевагу та забезпечувати структурне оновлення економіки. Оцінка економічних детермінант зводиться до аналізу вартості, ліквідності та доступності ресурсів, необхідних для підтримки життєздатності алгоритмів. Згідно з цим підходом, макроекономічні детермінанти впровадження ШІ, зокрема рівень ВВП та відкритість ринків, створюють необхідний капітал для масштабування технологій. Водночас інноваційно-ресурсна база, представлена обсягами фінансування науково-дослідних робіт та рівнем урбанізації, виступає фундаментом для безперервного технологічного маневрування. Економічна гнучкість системи тут вимірюється через рентабельність інвестицій при перенавчанні моделей на нових масивах даних, а також детермінується динамікою ринку

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

праці та готовністю людського капіталу до взаємодії з ШІ [3], [4], [14], [15].

Інституційно-регуляторний підхід ґрунтується на парадигмі, згідно з якою гнучкість інтелектуальних систем не є абсолютною – вона жорстко лімітується трансакційними витратами, пов'язаними з дотриманням нормативних правил у зовнішньому середовищі. Детермінантами адаптивності виступають нормативно-правова база, етичні стандарти та національні протоколи інформаційної безпеки. Оскільки автоматизація управлінських рішень за допомогою ШІ супроводжується підвищеними ризиками, впровадження нових механізмів кібербезпеки стає критичною умовою безперебійної роботи. На макрорівні адаптивність систем також детермінується економічною дипломатією, яка формує межі легального транскордонного доступу до технологій та ринків даних. Гнучкою в межах цього підходу вважається та система, яка здатна оперативно і без критичних фінансових втрат адаптувати свою архітектуру до нових регуляторних обмежень [8], [11], [12].

Процесно-синергетичний підхід зміщує фокус із самого алгоритму на його інтеграцію у загальну архітектуру підприємства та зовнішні ланцюги створення вартості. Економічна ефективність тут розглядається насамперед через оптимізацію витрат на управління операційними процесами. В умовах турбулентності ключова цінність ШІ полягає у здатності синхронізувати матеріальні та інформаційні потоки, зокрема шляхом цифровізації логістичних процесів з метою посилення прозорості ланцюгів постачання. Для малого бізнесу в умовах кризових явищ (таких як пандемія чи запровадження воєнного стану) саме системна адаптивність алгоритмів дозволяє швидко переорієнтовувати стратегії виживання. Цей підхід також охоплює використання предиктивної аналітики як головного важеля операційної досконалості для досягнення цілей сталого розвитку [5] – [7], [9].

Аналітичний (предиктивно-математичний) підхід є найбільш формалізованим інструментарієм, який оцінює гнучкість систем на ринках із високою частотою транзакцій. В основі лежить концепція радикального здешевлення вартості прогнозів завдяки ШІ, що змінює саму економіку прийняття рішень. Гнучкість тут детермінується математичними параметрами: здатністю алгоритмів до самонавчання в онлайн-режимі. Яскравим прикладом є робота ШІ на високоволатильному ринку криптовалют, де економічний ефект досягається виключно за рахунок мінімізації похибки у прогнозуванні трендів та швидкої обробки великих даних (Big Data). У підсумку саме така алгоритмічна адаптивність дозволяє суттєво підвищити загальну продуктивність праці [1], [2], [10], [13].

Слід наголосити, що жоден із наведених наукових підходів не забезпечує вичерпної оцінки гнучкості ШІ за ізольованого застосування кожного з них. Сучасне динамічне економічне середовище вимагає від підприємств комплексного бачення: ресурсно-орієнтований підхід формує інвестиційний базис, інституційний – визначає межі легальності та кібербезпеки, процесно-синергетичний – оптимізує операційні потоки, а аналітичний – максимізує точність рішень. Відповідно, формування цілісної стратегії управління адаптивністю інтелектуальних систем потребує тісного синтезу цих методологій.

Для комплексного розуміння та зручності практичного застосування запропонованої теоретичної рамки менеджментом компаній, результати систематизації вищезазначених наукових підходів, їхній ключовий фокус та критерії оцінки узагальнено у таблиці 2.

Таблиця 2

Узагальнення наукових підходів до оцінки економічних детермінант гнучкості ШІ

Назва підходу	Фокус та сутність підходу	Ключові критерії оцінки гнучкості
Ресурсно-орієнтований	Розглядає ШІ як динамічний нематеріальний ресурс. Адаптивність залежить від доступу до капіталу, R&D та кваліфікованих кадрів.	Рентабельність інвестицій (ROI) при перенавчанні моделей; вартість адаптації людського капіталу; обсяги R&D.
Інституційно-регуляторний	Гнучкість лімітується інституційним полем. Визначається здатністю легально та безпечно діяти в межах правових норм.	Витрати на комплаєнс; швидкість адаптації до вимог кібербезпеки; ефективність цифрової дипломатії.
Процесно-синергетичний	Акцент на інтеграції ШІ у бізнес-процеси (логістику, управління). Гнучкість як здатність компанії до антикризового маневрування.	Зниження трансакційних та операційних витрат; швидкість переналаштування ланцюгів постачання в умовах криз.
Аналітичний	Формалізована оцінка на ринках Big Data. Гнучкість як алгоритмічна здатність до безперервної мінімізації похибки прогнозів.	Швидкість конвергенції математичної моделі; збереження прибутковості на високоволатильних ринках; рівень продуктивності.

Джерело: узагальнено автором на основі [1]–[15]

Практична реалізація виокремлених наукових підходів до оцінки гнучкості безпосередньо трансформується у конкретні економічні результати. Тому вплив адаптивного потенціалу інтелектуальних систем на результативність підприємства доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах: операційній ефективності (короткостроковий ефект)

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

та стратегічній стійкості бізнес-моделей (довгостроковий ефект) із застосуванням відповідного економіко-математичного інструментарію.

На операційному рівні гнучкість ШІ проявляється насамперед через радикальну оптимізацію витрат на управління процесами. Використання предиктивної аналітики та інтелектуальної автоматизації дозволяє підприємствам відійти від реактивного управління і перейти до випереджального моделювання, що є головним важелем операційної досконалості в контексті сталого розвитку. Зокрема, у сфері логістики гнучкість алгоритмів забезпечує безперервну оптимізацію маршрутів, а також сприяє зростанню прозорості ланцюгів постачання та зниженню трансакційних витрат [9].

Для практичного обрахунку економічної доцільності постійного переналаштування інтелектуальної системи пропонується використовувати показник рентабельності адаптивності ROI_{adapt}:

$$ROI_{adapt} = \frac{\Delta P - C_{retrain}}{C_{retrain}} \times 100\% (1)$$

де:

ΔP – додатковий прибуток (або обсяг збережених коштів), згенерований завдяки оперативному переналаштуванню алгоритму ШІ під нові ринкові умови;

$C_{retrain}$ – сукупні витрати на перенавчання моделі (закупівля нових масивів даних, використання хмарних обчислювальних потужностей, залучення R&D-фахівців).

Система вважається економічно гнучкою, якщо $ROI_{adapt} > 0$. Тобто здешевлення вартості прогнозів завдяки ШІ має перекривати трансакційні витрати на його технологічну адаптацію. Емпірично доведено, що така операційна синергія між алгоритмічними рішеннями та людським капіталом здатна підвищити загальну продуктивність праці на підприємстві в середньому на 15% [2].

У стратегічному вимірі гнучкість ШІ виступає фундаментальним базисом для посилення міжнародної конкурентоспроможності в цифрову епоху. Для суб'єктів малого та середнього підприємництва в умовах гострих кризових потрясінь (таких як пандемія чи запровадження воєнного стану) адаптивність алгоритмів набуває статусу визначального інструменту антикризового управління, забезпечуючи можливість оперативно трансформувати бізнес-моделі для збереження ринкових позицій [7].

Стратегічна стійкість на ринках із високою волатильністю (наприклад, на ринку криптовалют) критично залежить від швидкості обробки великих даних [13]. Для кількісної оцінки стратегічної гнучкості предиктивних моделей доцільно використовувати показник середньоквадратичної похибки MSE в динаміці:

$$MSE = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(Y_i - \hat{Y}_i)^2 (2)$$

де:

Y_i – фактичне значення ринкового показника;

$\hat{Y}_i$ – прогнозне значення, згенероване гнучкою системою ШІ;

n – кількість спостережень.

Стратегічна гнучкість інтелектуальної системи математично виражається в її здатності мінімізувати показник MSE в реальному часі при надходженні нових інформаційних шоків. Стратегічна інтеграція таких систем також підвищує інституційну безпеку завдяки автоматизації рішень та посиленню кіберзахисту. Зрештою, впровадження гнучких інноваційно-цифрових технологій стає визначальною детермінантою масштабного структурного оновлення економіки загалом [15].

Застосування синтезу розглянутих наукових підходів у поєднанні із запропонованим математичним інструментарієм переводить концепт адаптивності ШІ з площини абстрактних технологічних характеристик у площину конкретних, вимірюваних економічних показників. Це формує надійне аналітичне підґрунтя для переходу бізнесу від інтуїтивного впровадження цифрових інновацій до економічно обґрунтованого управління власною стійкістю в умовах перманентної ринкової турбулентності.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісний науковий підхід до концептуалізації та оцінки економічних детермінант гнучкості штучного інтелекту. У межах роботи гнучкість ШІ обґрунтовано як динамічну економічну категорію, що відображає здатність інтелектуальних систем адаптувати алгоритми та логіку прийняття рішень до змін зовнішнього середовища без втрати рентабельності. Запропоноване авторське визначення економічних детермінант як багаторівневої системи макроекономічних, інституційних, організаційно-управлінських та технологічних чинників дозволяє змістити акцент із суто технічних параметрів ШІ на його економічну окупність та стійкість.

Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити ресурсно-орієнтований, інституційно-регуляторний, процесно-синергетичний та аналітичний напрями оцінки адаптивного потенціалу інтелектуальних систем. Доведено, що інтеграція цих підходів забезпечує менеджмент підприємств методологічним каркасом для переходу від статичної автоматизації до стратегічного управління цифровою гнучкістю. Це дозволяє створити умови для ефективного маневрування ресурсами та мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Особливого значення набуває обґрунтований механізм впливу гнучкості ШІ на операційну ефективність та стратегічну стійкість бізнес-моделей. Запропонований прикладний математичний інструментарій, зокрема показники рентабельності адаптивності (ROI_{adapt}) та мінімізації похибки прогнозів (MSE), дозволяє кількісно оцінювати доцільність перенавчання моделей у реальному часі. Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності праці та скороченню трансакційних витрат, що є критично важливим для виживання та конкурентоспроможності бізнесу в умовах екстремальної невизначеності, зокрема в умовах воєнного стану та глибинних трансформацій економічної структури України.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Майбутні наукові дослідження варто спрямувати на розроблення практичного економіко-математичного інструментарію (зокрема, інтегральних індексів) для кількісного вимірювання рівня гнучкості систем штучного інтелекту на підприємствах різних секторів економіки, з особливим акцентом на специфіку їх функціонування в умовах повоєнного економічного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. A. Agrawal, J. S. Gans, and A. Goldfarb, «Artificial Intelligence: The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction», Journal of Economic Perspectives, Vol. 33, no. 2, pp. 31–50, 2019. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.31.
2. E. Brynjolfsson, D. Li, and L. Raymond, «Generative AI at Work», The Quarterly Journal of Economics, Vol. 140, Iss. 2, 2025, pp. 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.
3. C. Drago, A. Costantiello, M. Savorgnan, and A. Leogrande, «Macroeconomic and Labor Market Drivers of AI Adoption in Europe: A Machine Learning and Panel Data Approach», Economies, Vol. 13, Iss. 8, pp. 1–62, 2025. https://doi.org/10.3390/economies13080226.
4. S. P. Lazar, I. A. Pop, and M. Mortan, «Socioeconomic and Cultural Determinants of the Development of Artificial Intelligence», Amfiteatru Economic Journal, Vol. 26, Iss. 66, pp. 494–510, 2024. https://doi.org/10.24818/EA/2024/66/494.
5. А. О. Музиченко та В. Коваль, «Економічна ефективність використання штучного інтелекту в системі управління підприємствами», Актуальні питання економічних наук, Вип. 19, 2026. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.5281/zenodo.18336113 Дата звернення: Бер. 31, 2026.
6. О. О. Єршова, «Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті сталого розвитку», Журнал стратегічних економічних досліджень, № 2, с. 47–61, 2025. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.6.
7. В. Кінарьов та В. Алькема, «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелект», Вчені записки Університету «КРОК», № 3(75), с. 143–149, 2024. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149.
8. Г. Калач, О. Шпак та А. Круглянко, «Штучний інтелект в управлінні: автоматизація процесів та прийняття рішень», Соціальний розвиток:економіко-правові проблеми, № 5, 2025. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15 Дата звернення: Бер. 31, 2026.
9. Л. М. Буяк, та І. З. Кріль, «Економічні детермінанти цифровізації логістичних процесів», Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Вип. 47, С. 458–465, 2025. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1933
10. Н. В. Резнікова, В. А. Вовк, та Л. В. Пташенко «Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності», Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, т. 2, № 16, с. 421–429, 2025. https://doi.org/10.32750/2025-0239.
11. Н. М. Грущинська, «Економічна дипломатія в епоху штучного інтелекту», Київський економічний науковий журнал, № 8, с. 25–31, 2025. https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-3.
12. О. Ю. Кравчук, «Детермінанти інтеграції технологій та штучного інтелекту у стратегічне планування в публічному управлінні», Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека», № 10 (51), с. 70–76, 2024. https://doi.org/10.25313/2617-572x-2024-10-10371.
13. О. Бречко, та В. Шухманн, «Економічна ефективність впровадження гнучких систем штучного інтелекту у цифровізацію великих даних на ринку криптовалют», Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, № 11, с. 44–57, 2025. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-44-57.
14. Z. Krstic, «Economic Theory and Artificial Intelligence: A Cross-model Perspective on Labour Market Dynamics», Croatian Regional Development, Vol. 5, Iss. 2, pp. 52–75, 2024. http://dx.doi.org/10.2478/crdj-2024-0008.

15. В. Подзізей, І. Стецiв, Р. Содома, та Т. Шматковська, «Інноваційно-цифрові та екологічні детермінанти сталого структурного оновлення економіки України», Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, т. 4, № 44, с. 7–15, 2026. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-7-15.

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ECONOMIC DETERMINANTS OF AI FLEXIBILITY

Lesia Buiak,
D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of
Economic Cybernetics and Digital Technologies,
West Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-7115-6497
l.buiak@wunu.edu.ua

Vadim Schuchmann,
PhD Student, Department of Economic
Cybernetics and Informatics,
West Ukrainian National University.
Ternopil, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-1427-3312
vadum.shuhmann@gmail.com

Abstract. *The article highlights conceptual approaches to the analysis of economic determinants of artificial intelligence flexibility as a fundamental condition for ensuring adaptability and strategic sustainability of modern business entities in the context of global digital transformation. It is established that the flexibility of intelligent systems is not so much a technical or algorithmic characteristic of software, but a complex dynamic economic category that reflects the ability of systems to adapt economically to market turbulence without losing effectiveness. The author's classification of economic determinants is presented, which includes macroeconomic drivers (GDP level, access to financial resources), institutional and regulatory frameworks (cybersecurity standards, ethical requirements), organizational and personnel factors (digital competence of personnel) and infrastructure and technological base (availability of big data and cloud computing). Four key scientific approaches to assessing the adaptive potential of AI are analyzed: resource-oriented, which considers AI as a unique resource; institutional-regulatory, focusing on transaction costs of compliance; process-synergistic, aimed at optimizing logistics chains; and analytical, based on mathematical minimization of forecasting errors. An applied mathematical toolkit for calculating the economic feasibility of system adaptation is defined, in particular, the use of the profitability of adaptability indicator (ROIadapt) and monitoring of the mean square error (MSE) for measuring operational efficiency is proposed.*

It is emphasized that the key economic value of AI lies in the radical reduction of the cost of forecasts, which directly increases the value of human judgment and strategic decision-making in a highly competitive environment. The critical role of algorithmic adaptability for the survival of small and medium-sized businesses in extreme crises, in particular during martial law in Ukraine, is emphasized. The emphasis is on the fact that the synergy between intellectual systems and human capital ensures the growth of labor productivity, which is a significant factor in strengthening international competitiveness. Attention is drawn to the prospects for using the proposed approaches to substantiate programs of innovative and digital structural renewal of the national economy and ensuring its resilience to external challenges in the post-war recovery period.

Keywords: *artificial intelligence; AI flexibility; economic determinants; digital transformation; innovative development; economic sustainability; decision-making; competitiveness; forecasting; big data.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. A. Agrawal, J. S. Gans, and A. Goldfarb, «Artificial Intelligence: The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction», Journal of Economic Perspectives, Vol. 33, no. 2, pp. 31–50, 2019. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.31.

2. E. Brynjolfsson, D. Li, and L. Raymond, «Generative AI at Work», The Quarterly Journal of Economics, Vol. 140, Iss. 2, 2025, pp. 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.
3. C. Drago, A. Costantiello, M. Savorgnan, and A. Leogrande, «Macroeconomic and Labor Market Drivers of AI Adoption in Europe: A Machine Learning and Panel Data Approach», Economies, Vol. 13, Iss. 8, pp. 1–62, 2025. https://doi.org/10.3390/economies13080226.
4. S. P. Lazar, I. A. Pop, and M. Mortan, «Socioeconomic and Cultural Determinants of the Development of Artificial Intelligence», Amfiteatru Economic Journal, Vol. 26, Iss. 66, pp. 494–510, 2024. https://doi.org/10.24818/EA/2024/66/494.
5. A. O. Muzychenko, ta V. Koval, «Ekonomichna efektyvnist vykorystannia shtuchnoho intelektu v systemi upravlinnia pidpryiemstvamy», Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, Vyp. 19, 2026. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.5281/zenodo.18336113 (in Ukrainian). Data zvernennia: Ber. 31, 2026.
6. O. O. Yershova, «Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia optymizatsii biznes-protsesiv pidpryiemstva v konteksti staloho rozvytku», Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, № 2, s. 47–61, 2025. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.6 (in Ukrainian).
7. V. Kinarov ta V. Alkema, «Adaptyvni stratehii rozvytku pidpryiemstv maloho biznesu v umovakh intehruvannia tsyfrovykh tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelekt», Vcheni zapysky Universytetu «KROK», № 3(75), s. 143–149, 2024. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149 (in Ukrainian).
8. H. Kalach, O. Shpak, ta A. Kruhlianko, «Shtuchnyi intelekt v upravlinni: avtomatyzatsiia protsesiv ta pryiniattia rishen», Sotsialnyi rozvytok:ekonomiko-pravovi problemy, № 5, 2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15 (in Ukrainian). Data zvernennia: Ber. 31, 2026.
9. L. M. Buiak, ta I. Z. Kril, «Ekonomichni determinanty tsyfrovizatsii lohistychnykh protsesiv», Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna. Vyp. 47, S. 458–465, 2025. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1933 (in Ukrainian).
10. N. V. Reznikova, V. A. Vovk, ta L. V. Ptashchenko «Konkurentsiia v tsyfrovu epokhu: stratehichni determinanty konkurentospromozhnosti», Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, t. 2, № 16, s. 421–429, 2025. https://doi.org/10.32750/2025-0239 (in Ukrainian).
11. N. M. Hrushchynska, «Ekonomichna dyplomatiia v epokhu shtuchnoho intelektu», Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, № 8, s. 25–31, 2025. https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-3 (in Ukrainian).
12. O. Yu. Kravchuk, «Determinanty intehratsii tekhnolohii ta shtuchnoho intelektu u stratehichne planuvannia v publichnomu upravlinni», Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka», № 10 (51), s. 70–76, 2024. https://doi.org/10.25313/2617-572x-2024-10-10371 (in Ukrainian).
13. O. Brechko, ta V. Shukhmann, «Ekonomichna efektyvnist vprovadzhennia hnuchkykh system shtuchnoho intelektu u tsyfrovizatsiiu velykykh danykh na rynku kryptovaliut», Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, № 11, s. 44–57, 2025. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-44-57 (in Ukrainian).
14. Z. Krstic, «Economic Theory and Artificial Intelligence: A Cross-model Perspective on Labour Market Dynamics», Croatian Regional Development, Vol. 5, Iss. 2, pp. 52–75, 2024. http://dx.doi.org/10.2478/crdj-2024-0008.
15. V. Podzizei, I. Stetsiv, R. Sodoma, ta T. Shmatkovska, «Innovatsiino-tsyfrovi ta ekolohichni determinanty staloho strukturnoho onovlennia ekonomiky Ukrainy», Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, t. 4, № 44, s. 7–15, 2026. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-7-15 (in Ukrainian).

Received March 03, 2026 отримано
Accepted March 20, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Lesia Buiak, 2026; © Vadim Schuchmann, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-101-111
УДК 37.014.6:316.77

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ З ВИКОРИСТАННЯМ КВАЛІМЕТРИЧНОГО ПІДХОДУ

Ануфрієва Оксана Леонідівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-8465-1681
asp_bsngo@ukr.net

Анотація. *У статті проаналізовано сучасні підходи до управління комунікацією в закладах освіти в умовах цифрової трансформації та суспільних і організаційних викликів. Обґрунтовано роль комунікації як ключової управлінської функції в системі освітнього менеджменту, що забезпечує узгодженість дій учасників освітнього процесу, ефективність управлінських рішень та формування сприятливого освітнього середовища. Розкрито особливості використання сучасних каналів і форм комунікації в закладах освіти, зокрема цифрових платформ, неформальних засобів взаємодії та інструментів зовнішньої комунікації. Встановлено, що процеси глобальної трансформації освітнього простору, які відбуваються на тлі інтенсивної цифровізації та соціально-політичних викликів, вимагають від керівників закладів освіти перегляду традиційних управлінських моделей. Акцентовано, що у центрі цих змін стоїть комунікація – складний багатогранний процес, який забезпечує життєдіяльність освітньої організації і стає фундаментом для формування резильєнтності педагогічного колективу та безпечного освітнього середовища. Особливу увагу приділено управлінню комунікацією в умовах змін і криз, а також людському та емоційному вимірам комунікаційних процесів. Підкреслено, що управління людським та емоційним вимірами комунікації передбачає створення умов для зворотного зв'язку, який виконує функцію індикатора ефективності управлінських дій. Регулярний і конструктивний зворотний зв'язок дає змогу своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські стратегії та підтримувати професійний розвиток педагогічних працівників. Водночас важливо, щоб зворотний зв'язок не набував контролюючого або репресивного характеру, а був спрямований на підтримку й розвиток. Доведено, що врахування емоційного інтелекту керівника, культури професійного спілкування та принципів партнерської взаємодії сприяє підвищенню ефективності освітнього управління. Представлено можливість оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника на основі кваліметричного підходу методом факторно-критеріального моделювання. Визначено перспективні напрями подальших досліджень у сфері комунікаційного менеджменту в освіті.*

Ключові слова: *управління комунікацією; освітній менеджмент; заклад освіти; цифрова комунікація; кризова комунікація; емоційний інтелект; кваліметрія.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Функціонування сучасної системи освіти відбувається в умовах постійних трансформацій, які зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією, запитами ринку праці на кваліфікованих працівників та актуальні освітні послуги, а в Україні ще й суспільними викликами, пов'язаними з воєнним станом уже п'ятий рік. За цих умов особливої актуальності набуває проблема ефективного управління закладами освіти, в якому комунікація є одним із найважливіших елементів. Саме комунікація, а отже, і координація дій усіх учасників освітнього процесу забезпечують зворотний зв'язок і спільне бачення цілей, що сприяє зміцненню довіри в освітньому середовищі [20].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Ще донедавна комунікація в освіті розглядалася переважно як допоміжний процес, який спрямований на передачу інформації від керівництва закладу до всіх суб'єктів (стейкхолдерів) освітнього процесу. Проте сучасні підходи до освітнього менеджменту актуалізують необхідність переходу до стратегічного розуміння комунікації як повноцінної самостійної управлінської функції, яка безпосередньо пов'язана з лідерством, управлінням змінами та ефективністю управління, позаяк саме управління комунікацією не лише забезпечує оптимізацію організаційних процесів, а й сприяє формуванню позитивного іміджу закладу освіти, підвищенню мотивації працівників, залученості учнів і батьків [4], [12].

Особливої актуальності проблема управління комунікацією набуває в умовах криз і невизначеності, що є характерними для сучасного українського освітнього простору. Перехід до дистанційного та змішаного навчання, функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану, необхідність оперативного реагування на виклики безпеки та психологічного благополуччя учасників освітнього процесу значно ускладнюють комунікаційні зв'язки та підвищують вимоги до їхньої якості. За таких умов недостатньо лише використовувати сучасні цифрові канали зв'язку – важливим є системне управління комунікаційними процесами, що враховує людський, емоційний та ціннісний виміри освіти [13].

Аналіз наукових джерел свідчить, що питання комунікації в освіті досліджуються загалом у контексті освітнього менеджменту, лідерства, психологічної взаємодії, міжособистісних стосунків, організаційної культури та цифрових технологій. Водночас проблема управління комунікацією як цілісної, структурованої та стратегічно спрямованої діяльності в закладах освіти залишається недостатньо систематизованою, що зумовлює потребу в подальших наукових розвідках. Дослідження управління комунікацією в освіті набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки його результати можуть бути використані в управлінській діяльності керівників закладів освіти з метою підвищення ефективності функціонування освітніх закладів у сучасних умовах.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Вагомий внесок у дослідження проблем управління комунікаціями належить М. Кастельсу (теорія мережевого суспільства, в якій пояснюється стратегічна роль управління інформацією), Р. Харлоу (один із засновників сучасної теорії зв'язків з громадськістю, який довів, що комунікація – це функція управління, яка допомагає організації встановити та підтримувати взаєморозуміння з громадськістю); Е. Холу (довів, що переважна частина інформації передається не словами, а через оточення, час і простір), Дж. Бернет (розробив підхід, за якого всі канали комунікації мають працювати як єдиний механізм) та ін. Подальший розвиток цих ідей знайшов відображення в наукових доробках: В. Кременя, С. Сисоєвої, С. Ніколаєнка (філософсько-стратегічний рівень: обґрунтування необхідності оновлення парадигми управління), М. Боровика, І. Грищенка, Н. Шпака (загальноуправлінський рівень: розробка моделей комунікації як управлінського ресурсу); О. Бабчинської, В. Ковальчука Ю. Широн (технологічний рівень (цифровізація): інструменти переходу в онлайн-середовище), Г. Шкури (адаптація підходів до унікальних умов позашкільної освіти) та ін. Окремі аспекти такі, як інформаційно-комунікаційні технології досліджували: А. Грищук, В. Семенишин: А. Якубенко та ін.; маркетингову комунікацію: Дж. Бернет, А. Вайсман, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, С. Моріарті; роль емоційного інтелекту та методи його діагностики: Дж. Майєр, П. Селовей, Д. Гоулман, Н. Холл, Д. Люсін, Дж. Майер; використаня кваліметричних підходів в управлінні: Г. Дмитренко, Г. Єльникова, З. Рябова, Г. Кравченко, Г. Тимошко та ін.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в дослідженні сучасних концепцій управління комунікацією в освітній сфері, актуалізації її значення як пріоритетної функції менеджменту в умовах сьогодення та визначенні можливостей використання кваліметричних підходів до оцінювання рівня комунікативної компетентності керівника.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі *завдання:*

1. Розкрити зміст поняття «управління комунікацією» крізь призму освітнього менеджменту.

2. Охарактеризувати актуальні канали та інструменти взаємодії в закладах освіти та специфіку комунікаційних процесів під час кризових явищ.

3. Визначити вплив емоційних та людських чинників на ефективність управлінського діалогу.

4. Запропонувати методику вимірювання рівня емоційного інтелекту на основі кваліметричного підходу.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичною базою дослідження є поєднання концептуального, функціонального, системного і процесного підходів до трактування понять «управління комунікацією», «освітній менеджмент», «цифрова комунікація».

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У статті обґрунтовано синтез кількох підходів: кваліметричний підхід (використаний як основний інструмент для переведення якісних показників комунікації у кількісні, що дає змогу об'єктивно вимірювати стан комунікації за допомогою математичних методів); системний підхід (дозволив розглядати комунікацію не як окремі акти передачі інформації, а як цілісну систему взаємопов'язаних елементів); суб'єкт-суб'єктний (гуманістичний) підхід (забезпечує перехід від авторитарного управління до партнерської взаємодії); діяльнісний підхід (орієнтований на розробку конкретних алгоритмів та технологій управління, де комунікація є інструментом досягнення результату). Також використано методичний інструментарій: факторно-критеріальна матриця для оцінювання рівня сформованості комунікаційних процесів; метод моделювання для створення «сценарної проєкції» та прогнозування змін, які можуть вплинути на соціальний клімат у закладі; метод кваліметричного моніторингу для розробки діагностичних анкет і тестів, що дає змогу виявити «зони ризику» в комунікації ще до виникнення конфлікту. У статті використано матеріали науково-практичних конференцій, форумів, періодичних видань, статистичні дані та праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань управління комунікацією.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У класичних теоріях менеджменту А. Файоля та М. Вебера комунікація розглядалася суто лінійно – як вертикальна передача розпоряджень від керівника до виконавця. Водночас сучасні підходи до освітнього менеджменту акцентують увагу на її системоутворювальній ролі, оскільки ефективність реалізації кожної управлінської функції значною мірою залежить від якості комунікаційних зв'язків. Неефективна комунікація призводить до викривлення управлінських рішень, зниження рівня довіри в колективі та зростання конфліктності в освітньому середовищі.

Сучасний освітній менеджмент дедалі більше орієнтується на партнерську модель управління, у межах якої комунікація набуває діалогічного характеру. Така модель передбачає відкритість управлінських рішень, залучення педагогічного колективу до обговорення змін, а також створення умов для конструктивного зворотного зв'язку. У цьому аспекті комунікація стає засобом не лише управління, а й розвитку закладу освіти як соціальної організації.

Саме через комунікаційні процеси забезпечується узгодженість дій учасників освітнього процесу, передача управлінських рішень, формування спільних цінностей і норм організаційної культури. У цьому контексті комунікація виступає не лише засобом обміну інформацією, а й важливим інструментом впливу на поведінку, мотивацію та професійну взаємодію педагогічних працівників [1], [16].

В управлінському циклі закладу освіти комунікація є ключовим елементом, що дає змогу керівникові реалізувати стратегічні плани, мотивувати персонал та здійснювати моніторинг діяльності. Сучасна наука підкреслює: без якісного обміну інформацією неможливо досягти високої результативності в жодному з управлінських напрямів [26]. Такий підхід передбачає забезпечення зворотного зв'язку, прозорість управлінських рішень і залучення педагогів до процесів ухвалення рішень, усвідомлений вибір каналів і форм взаємодії, врахування особливостей аудиторії, а також забезпечення зворотного зв'язку між усіма суб'єктами освітнього процесу. Важливою умовою ефективного управління комунікацією є її відповідність стратегічним цілям розвитку закладу освіти [17].

Управління комунікацією в закладі освіти – це цілеспрямований цикл дій керівника, що включає:

– *Діагностику* наявних інформаційних потоків.

– *Проектування* оптимальних каналів зв'язку.

– *Регламентацію* взаємодії між суб'єктами (адміністрація – педагоги – здобувачі – батьки).

– *Моніторинг* емоційного клімату та ефективності зворотного зв'язку.

Для системного розуміння доцільно виділити основні вектори комунікації, кожен з яких потребує специфічних методів управління:

1. Внутрішня вертикальна комунікація:

– *Низхідна:* трансляція візії, стратегічних цілей, наказів та інструкцій від директора до колективу. Проблемою тут часто є «інформаційний шум» та викривлення змісту при переході між рівнями управління.

– *Висхідна:* звіти, пропозиції та скарги від педагогів до адміністрації. Це критично важливий елемент для демократичного управління, який в українських реаліях часто залишається формальним [17].

2. Горизонтальна комунікація: взаємодія між структурними підрозділами, педагогами, методичними об'єднаннями. Вона забезпечує міждисциплінарну інтеграцію та емоційну підтримку всередині колективу.

3. Зовнішня комунікація: побудова діалогу з батьківською спільнотою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та медіа.

Ефективність управління комунікацією часто нівелюється наявністю бар'єрів, які в умовах трансформацій загострюються. До них належть:

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

– *психологічні бар'єри:* страх перед критикою, авторитарний стиль керівництва, професійне вигорання, що призводить до «комунікативного вакууму»;

– *семантичні бар'єри:* різне розуміння сутності реформ адміністрацією та педагогічними працівниками;

– *технічні бар'єри:* нерівномірний доступ до якісного інтернету або недостатній рівень цифрової грамотності окремих учасників процесу.

Особливістю комунікації в закладі освіти є її багатовекторність, що зумовлюється взаємодією різних груп учасників: адміністрації, педагогічних і науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, учнів, батьків та представників місцевої громади. Кожна з цих груп має власні очікування, інформаційні потреби та рівень залученості до управлінських процесів. У зв'язку з цим управління комунікацією потребує диференційованого підходу, що поєднує формальні й неформальні канали взаємодії.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував комунікаційні процеси в системі освіти, розширивши можливості взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Сучасні заклади освіти дедалі частіше використовують різноманітні цифрові платформи та електронні засоби зв'язку, які доповнюють або частково замінюють традиційні форми комунікації.

Однією з провідних форм комунікації в сучасній освіті є використання платформ управління навчанням (LMS-платформ – Learning Management Systems), зокрема електронних освітніх середовищ, які забезпечують оперативний обмін інформацією, організацію навчального процесу та зворотний зв'язок між педагогами й здобувачами освіти. Такі платформи виконують не лише навчальну, а й управлінську функцію, оскільки дають змогу адміністрації моніторити освітні процеси, аналізувати результати та координувати діяльність педагогічного колективу [23], [3].

Поряд із формалізованими цифровими системами в освітньому середовищі активно використовуються месенджери та соціальні мережі, які виступають переважно неформальними каналами комунікації. Їхня популярність зумовлена швидкістю передачі інформації, доступністю та зручністю для більшості учасників освітнього процесу. Водночас надмірне або неконтрольоване використання таких каналів може призводити до фрагментації інформації, порушення професійних меж та зростання комунікаційного навантаження на педагогів [22].

Управління комунікацією в умовах цифровізації передбачає чітке розмежування офіційних і неофіційних каналів зв'язку, визначення їхнього функціонального призначення та регламентування комунікаційних процесів. Важливим завданням керівника закладу освіти є формування єдиних підходів до використання цифрових засобів комунікації, що сприяє зменшенню інформаційного перевантаження та підвищенню якості управлінських рішень.

Сучасні форми комунікації в освіті також передбачають активне залучення закладів освіти до публічного інформаційного простору. Офіційні вебсайти та сторінки в соціальних мережах стають інструментами зовнішньої комунікації, формування позитивного іміджу та забезпечення прозорості діяльності закладу освіти. Через такі канали відбувається взаємодія з батьками, громадою та органами управління освітою, що потребує узгодженої комунікаційної стратегії.

Таким чином, сучасні канали та форми комунікації істотно розширюють управлінські можливості закладів освіти, водночас підвищуючи вимоги до професійної компетентності керівників у сфері комунікаційного менеджменту. Ефективне управління цифровими та традиційними каналами комунікації сприяє підвищенню узгодженості дій учасників освітнього процесу та забезпеченню стабільного функціонування освітніх організацій у сучасних умовах.

Кризові ситуації істотно посилюють роль комунікації як інструменту стабілізації та підтримки. Дослідження свідчать, що своєчасна, чітка та емпатійна комунікація знижує рівень тривожності й сприяє збереженню довіри до керівництва закладу освіти [6].

Важливим аспектом управління комунікацією є формування культури професійного спілкування в закладі освіти. Така культура ґрунтується на принципах взаємної поваги, відкритості, толерантності та відповідальності за слово. У практиці освітнього управління дедалі більшого поширення набувають підходи ненасильницької комунікації, які передбачають орієнтацію на потреби учасників взаємодії, активне слухання та конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій.

В українських реаліях, коли професійна діяльність педагогів і керівників закладів освіти пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження та соціальної нестабільності, управління комунікацією виступає важливим чинником психологічної безпеки та стабільності освітнього середовища [23]. Без урахування людського та емоційного вимірів взаємодії між учасниками освітнього процесу сьогодні неможливо розглядати управління в контексті ефективної комунікації.

Одним із ключових компонентів управління комунікацією на думку експертів-науковців є

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

емоційний інтелект керівника, який визначається здатністю усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших та регулювати емоційну взаємодію в професійному спілкуванні. Високий рівень емоційного інтелекту керівника сприяє формуванню довірливих відносин у педагогічному колективі, зниженню конфліктності та підвищенню готовності працівників до прийняття управлінських рішень і змін [2], [7], [8], [9].

У сучасній теорії освітнього лідерства комунікація більше не розглядається як суто технічний процес передачі інформації. Це передусім емоційний обмін. Ефективність управління комунікацією на 80% залежить від рівня емоційного інтелекту керівника [5] і цей аспект часто залишається поза увагою. Втім, емоційний інтелект керівника – це здатність розуміти власні емоції та керувати ними й емоціями підлеглих для підвищення ефективності роботи, побудови довіри та мотивації команди, тобто є визначальною основою для всіх інших складових комунікації. Існує взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників та обранням ними стратегій управління. Він полягає в тому, що керівники із середнім і високим рівнем емоційного інтелекту не використовують маніпулятивні, асоціальні, агресивні та деструктивні стратегії дії [15], [22], [24].

Компанія «Hay Group» провела дослідження керівників у сфері бізнесу й довела, що в бізнесі підрозділи, які очолюють керівники з високим емоційним інтелектом, перевищують запланований дохід фірми на 20 %, а також виявила закономірність, що на кожний 1 % поліпшення робочої атмосфери припадає в середньому 2 % зростання доходів організації [25].

Тобто емоційний інтелект – це навичка, яка за усвідомленого використання приводить до професійного успіху.

У нашій країні увага до розвитку емоційного інтелекту у керівників загалом і закладів освіти зокрема приділяється недостатньо, і пов'язано це не стільки з нерозумінням його важливості, скільки з тим, що і досі не увійшло в усталену практику керівництва обов'язкове використання дієвих методик оцінювання емоційного інтелекту, хоча понад 30 років тому ще Д. Гоулман у книзі «Емоційний інтелект» наголошував: «В нашому розумінні емоційний інтелект – це здатність, яку можливо чітко визначити та виміряти, яка є близькою до традиційних аспектів інтелекту» [5].

Наразі напрацьована чи мала кількість спеціалізованих опитувальників та особистісних тестів діагностики для емоційного інтелекту, таких як методика Д. Гоулмана, Н. Холла, Шутте (SREIT), Д. Люсіна (Емін), Дж. Майера, П. Саловея, Д. Карузо (MSCEIT), DISC і Big 5 (OCEAN), TestGorilla, EQ-i 2.0 Assessment, 360-degree feedback scores та ін. [9], [10], [15], [22], [27].

Ці тести допомагають визначити сильні сторони особистості та резерви для покращення. Їх точно варто використовувати.

Ми же пропонуємо застосувати кваліметричний підхід до оцінювання емоційного інтелекту, який за допомогою факторно-критеріальної моделі надасть можливість керівникові закладу освіти провести таке самооцінювання, або оцінювання своїх підлеглих [18], [19].

Почнемо з того, що необхідно виділити *основні складові емоційного інтелекту керівника* – фактори. У науковій літературі це:

1. Самоусвідомлення: здатність керівника розуміти власні емоційні тригери. Усвідомлення того, що роздратування, стрес, втома, гнів, хвилювання в професійній діяльності деструктивно впливають на комунікацію.

2. Саморегуляція: уміння стримувати імпульсивні реакції та зберігати спокій у стресових ситуаціях (перевірки, конфлікти з батьками тощо).

3. Емпатія: здатність відчути емоційний стан підлеглого, який перебуває на межі вигорання та змінити стиль спілкування з контролюючого на підтримувальний.

4. Мотивація: внутрішній драйв, який передається від керівника колективу, створюючи позитивну атмосферу в команді.

Не менш важливим для керівника є і набуття *соціальних навичок, таких як-от: у*міння будувати взаємини в команді та мінімізувати, або передбачати конфлікти. Це допомагає створювати згуртований колектив.

Керуючись принципами кваліметрії, можна змоделювати «ідеальний образ» менеджера, заклавши в нього чіткі фактори і критерії, які конкретизують сутність емоційного інтелекту.

Кваліметрія – це наука про методи кількісного оцінювання якості продукції (від лат. «квалі» – якість та давньогрецького «метріо» – вимірювати).

Сутність кваліметричного підходу та методика побудови факторно-критеріальних моделей широко представлені в науковій літературі [18], [19].

Головне – розуміти, що будь-яке якісне явище можна розкласти на фактори та критерії, які допомагають розкрити це явище; визначити вагомість факторів, тобто їхню пріоритетність, та оцінити кожний критерій у межах від 0 до 1,0. Чим вищий рівень розвитку того чи іншого критерію, тим ближче до одиниці його комплексна оцінка. Одиниця (1,0) – це найвища оцінка в кваліметрії.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Технологія кваліметрії дає можливість виміряти результати, що фіксують досягнення мети на певний момент часу. Здійснюється це завдяки дотриманню основних принципів кваліметрії. Розкриємо їх, звертаючись до методу факторно-критеріального моделювання, наведеного в таблиці.

Передусім, будь-яке якісне явище можна подати як сукупність певних властивостей. Звертаючись до наукової літератури та аналізуючи думки експертів-практиків, ми виділили основні складові емоційного інтелекту керівника. Як зазначено вище, це самоусвідомлення; саморегуляція; емпатія та мотивація. Ці складові в нашій моделі є факторами оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника закладу освіти (графа 1).

Далі визначається вагомість кожного фактора з погляду пріоритетності. Якщо модель, як у нашому випадку, містить чотири фактори і всі вони рівнозначні на думку експертів, вагомість кожного з них дорівнюватиме 1 : 4 = 0,25. Якщо ж фактори мають різну вагомість, то найпріоритетнішим надають більшого значення. Але сума вагомості всіх факторів щоразу повинна дорівнювати 1,0 (графа 2).

Визначити вагомості факторів можна експертним шляхом на основі опитування фахівців-експертів, або залучити для обговорення членів колективу. З погляду зручності методики проведення опитувань експертів найбільш наочним, гнучким і доступним для обробки результатів є метод Делфі [19].

Наступним кроком є розкриття кожного фактора через низку критеріїв, що наочно демонструється у графі 3. Вагомість критеріїв визначаємо також за допомогою методу Делфі (графа 4).

Таблиця 1

Факторно-критеріальна модель оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника

Фактор – Ф	Вагомість – m	Критерії	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності –К	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
Самоусвідомлення	0,20	Здатність керівника розуміти власні емоційні тригери (роздратування під час наради, емоційне сприйняття критики)	0,30	К1	0,76	0,228	0,16
		Чи усвідомлює керівник притаманну йому деструктивну комунікацію, неадекватні емоційні реакції	0,25	К2	0,68	0,17	
		Усвідомлення сильних і слабких сторін (об'єктивна оцінка своїх лідерських якостей, уміння делегувати повноваження)	0,25	К3	0,95	0,2375	
		Чи усвідомлює керівник свій вплив на оточення, чи вміє ефективно взаємодіяти, будувати стосунки та керувати конфліктами	0,2	К4	0,89	0,178	
Саморегуляція	0,30	Стресостійкість, вміння керувати своїми емоційними станами (стримувати імпульсивні реакції, залишатися спокійним у стресових ситуаціях, здатність зберігати позитивний настрій)	0,33	К5	0,56	0,1848	0,14
		Прозорість, чесність у спілкуванні та готовність визнавати власні помилки і проблеми	0,35	К6	0,48	0,168	
		Адаптивність: гнучкість у зміні підходів залежно від обставин (замість миттєвої критики неефективного співробітника, спочатку з'ясувати причини)	0,32	К7	0,34	0,1088	
Емпатія	0,27	Здатність відчути емоційний стан підлеглих	0,20	К8	0,84	0,168	0,21
		Здатність змінити стиль спілкування з контролюючого на підтримувальний	0,3	К9	0,73	0,219	
		Здатність поставити себе на місце співробітника та зрозуміти його	0,50	К10	0,77	0,385	
		Розуміти емоції інших людей і враховувати їх під час прийняття рішень		К11	0,65	0	

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Мотивація	0,23	Внутрішнє прагнення до досягнення цілей, ініціативність та підтримка цінностей компанії	0,20	К12	1	0,2	0,20
		Здатність зберігати позитивний настрій та мотивувати команду навіть у складні періоди, уміння надихати інших	0,17	К13	0,93	0,1581	
		Фокус на довгостроковій перспективі	0,16	К14	0,91	0,1456	
		Відзначення успіхів команди, акцентування уваги на емоційному заохоченні	0,14	К15	0,93	0,1302	
		Створення психологічної безпеки: заохочує питання та альтернативні точки зору, створює формати, де можна безпечно експериментувати	0,12	К16	0,52	0,0624	
		Уміння зв'язати особисті цілі співробітників із цілями компанії	0,11	К17	0,67	0,0737	
		Інвестування часу та зусиль у розвиток підлеглих, здатність надихати інших	0,10	К18	0,82	0,082	
Загальна оцінка в частках одиниці							0,71
	1,00						

Рівень досягнення за кожним із критеріїв оцінюється від 0 до 1,0: що нижча оцінка, то нижчий рівень володіння певною компетентністю (графа 6).

У підсумку визначається комплексна оцінка рівня емоційного інтелекту керівника (графа 8). У нашому прикладі це 0,71, що свідчить про середній рівень емоційного інтелекту:

0 – 0,50 – рівень емоційного інтелекту низький;

0,51 – 0,64 – рівень емоційного інтелекту нижчий за середній;

0,65 – 0,75 – рівень емоційного інтелекту середній;

0,76 – 1,00 – високий рівень емоційного інтелекту.

Комплексну кількісну оцінку ($К_к$) можна подати як суму оцінок кожного фактору (графа 8):

$$К_к = К_{ф1} + К_{ф2} + К_{ф3} + К_{ф4}$$

Наприклад оцінка якості за першим фактором визначається за формулою:

$$К_{ф1} = m (v_1к_1 + v_2к_2 + v_3к_3 + v_4к_4);$$

де: $К_{ф1}$ – кваліметрична оцінка першого фактору;

m – вагомість відповідного фактору;

v_1; v_2; v_3; v_4; – вагомість відповідного критерію (у частках одиниці);

$к_1$; $к_2$; $к_3$; $к_4$; – значення експертних оцінок кожного критерію.

Для зручності користування такими моделями усі підрахунки закладено в комп'ютерну програму, яка швидко проводить необхідні математичні дії. Самому керівникові чи будь-якому експерту достатньо тільки в графі 6 проставити оцінки, на які, на їхню думку, заслуговує той, кого оцінюють, а далі програма сама визначає комплексний результат.

Аналізуючи оцінки за кожним критерієм, можна чітко виявити «слабкі місця», конкретні напрями, над якими треба додатково попрацювати і які занижують загальний рівень емоційного інтелекту.

У наведеному прикладі моделі одразу видно, які позиції потребують підвищеної уваги. Наприклад, досить низькі оцінки отримали «Адаптивність: гнучкість у зміні підходів залежно від обставин (замість миттєвої критики неефективного співробітника, спочатку з'ясувати причини)» (оцінка – 0,34); «Прозорість, чесність у спілкуванні та готовність визнавати власні помилки і проблеми» (оцінка – 0,48); «Створення психологічної безпеки: заохочує питання та альтернативні точки зору, створює формати, де можна безпечно експериментувати» (оцінка – 0,52). Це не може не впливати на загальну оцінку рівня емоційного інтелекту керівника.

Після виявлення «слабких місць» з'являється можливість розвинути необхідні якості за допомогою тренінгів, воркшопів, курсів з емоційного інтелекту, ініціювати регулярні сесії зворотного зв'язку, щоб розуміти потреби та очікування команди, запросити до співпраці психологів, фахівців-коучей, які допоможуть у створенні карт емпатії, протоколів кризової комунікації та індивідуальних планів розвитку емоційного інтелекту керівника або члена колективу.

Отже емоційний інтелект можна оцінювати і розвивати протягом усього життя. Керівники, які працюють над розвитком свого емоційного інтелекту змінюють стиль управління, стають справжніми лідерами, здатними досягати значних результатів разом із командою.

Втім, емоційний інтелект, тільки одна з невід'ємних складових управління комунікацією в закладах освіти. Використовуючи кваліметричний підхід можна розробити комплексну модель оцінки рівня управління

комунікацією в закладі освіти, згрупувавши основні компоненти комунікації у вигляді факторів і критеріїв.

Отже, комунікація в системі освітнього менеджменту виступає ключовою управлінською функцією, що забезпечує ефективне функціонування закладу освіти в умовах сучасних викликів. Її цілеспрямоване управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри між учасниками освітнього процесу та формуванню сприятливого освітнього середовища.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У підсумку констатуємо, що управління комунікацією в закладах освіти в сучасних умовах набуває особливої актуальності у зв'язку з трансформаційними процесами, цифровізацією освітнього середовища та зростанням рівня суспільної й організаційної невизначеності. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що комунікація є не допоміжним елементом управлінської діяльності, а ключовою функцією освітнього менеджменту, від ефективності якої залежить узгодженість дій учасників освітнього процесу та результативність управлінських рішень.

Досліджено сутність управління комунікацією в освітньому контексті як цілеспрямованої діяльності керівника. Обґрунтовано, що ефективне управління комунікацією передбачає поєднання формалізованих і неформальних каналів взаємодії, використання сучасних цифрових інструментів, а також забезпечення сталого зворотного зв'язку між усіма суб'єктами освітнього процесу.

Встановлено, що в умовах змін і криз комунікація виконує стабілізуючу та підтримувальну функцію, знижуючи рівень невизначеності й тривожності та сприяючи збереженню довіри до управлінських рішень

Доведено, що людський та емоційний виміри комунікації є важливими чинниками ефективного управління в закладах освіти. Рівень емоційного інтелекту керівника, культура професійного спілкування, використання принципів партнерської та ненасильницької комунікації сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, зниженню конфліктності та підвищенню залученості педагогічного колективу до управлінських процесів.

Поєднання сучасних управлінських рішень з високим рівнем емоційного інтелекту керівника дозволяє створити адаптивне, безпечне та продуктивне освітнє середовище. Розвинений емоційний інтелект також впливає на ресурсність самого керівника, його психічне здоров'я та ефективність роботи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками закладів освіти для вдосконалення управлінської діяльності та підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні та застосуванні моделей управління комунікацією в різних типах закладів освіти, а також у вдосконаленні інструментів оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту в освітніх організаціях на основі кваліметричного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. D. J. Barrett, *Leadership Communication*. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022.
2. D. Goleman. Emotional Intelligence. Why it Can Matter More Than IQ. 1996. [Online]. Available: https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf Application date: January 05, 2026.
3. Digital Education Action Plan 2021–2027. European Commission. Brussels, 2021. [Online]. Available: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions/plan Application date: January 05, 2026.
4. M. Fullan, Leading in a Culture of Change. San Francisco : Jossey-Bass, 2020. [Online]. Available: https://michaelfullan.ca/books/leading-in-a-culture-of-change-second-edition/ Application date: January 05, 2026.
5. D. Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Updated edition. New York : Bantam Books, 2021.
6. A. Harris, M. Jones, «Leading schools during crisis: what do we know?», School Leadership & Management, vol. 41(1–2), p. 1–8, 2021.
7. J. D. Mayer, P. Salovey, «The intelligence of emotional intelligence», Intelligence, vol. 17, p. 433–442, 1993. [Online]. Available: https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf Application date: January 05, 2026.
8. L. R. Men, &, A. C. Yue, «Creating a positive emotional culture: Effects of strategic internal communication and its impact on employee supportive behaviors», Public Relations Review, vol. 45, is. 3, p. 101764, 2019. https://www.researchgate.net/publication/332134156_Creating_a_positive_emotional_culture_Effect_of_internal_communication_and_impact_on_employee_supportive_behaviors
9. J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso, «Models of emotional intelligence», R. J. Sternberg, Ed. In Hand book of human intelligence. – 2nd ed. New York : Cambridge University Press, 2000, p. 396–422. [Online].

Available: https://www.researchgate.net/publication/232490406_Models_of_Emotional_Intelligence Application date: January 05, 2026.
10. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/education-at-a-glance-2022_4aad242c/3197152b-en.pdf Application date: January 05, 2026.
11. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. 2020. [Online]. Available: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf Application date: January 05, 2026.
12. Theories of educational management and leadership / by Tony Bush. California, SAGE Publications, 2020. https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1890944
13. Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO. Paris, 2021. [Online]. Available: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381 Application date: January 05, 2026.
14. World happiness report, 2016. Vol. 1. [Online]. Available: https://files.worldhappiness.report/WHR16_Vol01_Ch01.pdf Application date: January 05, 2026.
15. М. М. Августюк, Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. Острог, Україна : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2022.
16. Л. О. Бєлова, В. П. Сергієнко, «Комунікація як чинник ефективного управління закладом освіти», Наукові записки, № 4, с. 45–53, 2020.
17. Г. В. Єльникова, «Лідерство та комунікація в сучасному освітньому середовищі», Проблеми сучасної педагогічної освіти, № 1, с. 28–36, 2023.
18. Г. В. Єльникова, «Технологія інструментарію кількісного вимірювання якості освіти в навчальному закладі», Електронна бібліотека НАПН України. 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6922/ Дата звернення: Січ. 05, 2026.
19. Кваліметрія в управління: гуманістичний контекст / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; Г. А. Дмитренка, Ред. Житомир, Україна, 2016.
20. В. Г. Кремень, «Освітній менеджмент у контексті суспільних трансформацій», Педагогіка і психологія, № 2, с. 5–15, 2021.
21. Т. О. Лукіна, «Управління закладами освіти в умовах цифровізації», Управління освітою, № 1, с. 12–20, 2022.
22. А. К. Мідляр, Н. М. Махначова, «Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства», Глобальні та національні проблеми економіки, вип. 13, с. 339–343, 2016.
23. С. М. Ніколаєнко, «Управління змінами в закладах освіти в кризових умовах», Вища освіта України, № 4, с. 24–31, 2022.
24. Е. Носенко, Н. Коврига, Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Київ, Україна : Вища шк., 2003.
25. Hay Group. Сайт компанії. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.kornferry.com/about-us/our-story/hay-group Дата звернення: Січ. 05, 2026
26. С. О. Сисоєва, «Освітній менеджмент: сучасні виклики та перспективи розвитку», Освітологічний дискурс, № 3, с. 9–18, 2020.
27. Ю. Широн, «Тест емоційного інтелекту msceit: опис, валідизація та адаптація», Галицький економічний вісник, № 1(74), с. 141–151, 2022.

COMMUNICATION MANAGEMENT IN EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE QUALIMETRIC APPROACH

Oksana Anufrieva,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor Department of Economics and Management
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-8465-1681
asp_bsngo@ukr.net

Abstract. *The article analyzes modern approaches to communication management in educational institutions in the conditions of digital transformation and social and organizational challenges. The role of communication as a key management function in the educational management system is substantiated, which ensures the consistency of the actions of the participants in the educational process, the effectiveness of management decisions and the formation of a favorable education environment. The peculiarities of the use of modern channels and forms of communication in educational institutions in particular digital platforms, informal means of interaction and tools of external communication, are revealed. It has been established that the processes of global transformation of the educational space which take place against the background of intensive digitalization and socio-political challenges, require managers of education institutions to revise traditional management models. It is emphasized that at the center of these changes is communication which means a complex multifaceted process that ensures the vital activity of the educational organization and becomes the foundation for the formation of the resilience of the teaching staff and a safe education environment. Special attention is paid to the management of communication in conditions of changes and crises, as well as the human and emotional dimensions of communication processes. It is emphasized that the management of the human and emotional dimensions of communication involves the creation of conditions for feedback, which performs the function of an indicator of the effectiveness of management actions. Regular and constructive feedback makes it possible to identify problems in a timely manner, adjust management strategies and support the professional development of teaching staff. At the same time, it is important that the feedback does not take on a controlling or repressive character but is aimed at support and development. It has been proven that taking into account the emotional intelligence of the manager, the culture of professional communication and the principles of partnership interaction contributes to increasing the effectiveness of education management. The possibility of assessing the level of emotional intelligence of the manager based on a qualitative approach by the method of factor-criteria modeling is presented. Prospective directions for further research in the communication management in education have been determined.*

Keywords: *communication management; educational management; educational institution; digital communication; crisis communication; emotional intelligence; qualimetry.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. D. J. Barrett, Leadership Communication. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. (in English).
2. D. Goleman. Emotional Intelligence. Why it Can Matter More Than IQ. 1996. [Online]. Available: https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf Application date: January 05, 2026. (in English).
3. Digital Education Action Plan 2021–2027. European Commission. Brussels, 2021. [Online]. Available: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions/plan Application date: January 05, 2026. (in English).
4. M. Fullan, Leading in a Culture of Change. San Francisco : Jossey-Bass, 2020. [Online]. Available: https://michaelfullan.ca/books/leading-in-a-culture-of-change-second-edition/ Application date: January 05, 2026. (in English).
5. D. Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Updated edition. New York : Bantam Books, 2021. (in English).
6. A. Harris, M. Jones, «Leading schools during crisis: what do we know?», School Leadership & Management, vol. 41(1–2), p. 1–8, 2021. (in English).
7. J. D. Mayer, P. Salovey, «The intelligence of emotional intelligence», Intelligence, vol. 17, p. 433–442, 1993. [Online]. Available: https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf Application date: January 05, 2026. (in English).
8. L. R. Men, &, A. C. Yue, «Creating a positive emotional culture: Effects of strategic internal communication and its impact on employee supportive behaviors», Public Relations Review, vol. 45, is. 3, p. 101764, 2019. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001 (in English).
9. J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso, «Models of emotional intelligence», R. J. Sternberg, Ed. In Hand book of human intelligence. – 2nd ed. New York : Cambridge University Press, 2000, p. 396–422. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/232490406_Models_of_Emotional_Intelligence Application date: January 05, 2026. (in English).

10. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/education-at-a-glance-2022_4aad242c/3197152b-en.pdf Application date: January 05, 2026. (in English).
11. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. 2020. [Online]. Available: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf Application date: January 05, 2026. (in English).
12. Theories of educational management and leadership / by Tony Bush. California, SAGE Publications, 2020. https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1890944 (in English).
13. Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO. Paris, 2021. [Online]. Available: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381 Application date: January 05, 2026. (in English).
14. World happiness report, 2016. Vol. 1. [Online]. Available: https://files.worldhappiness.report/WHR16_Vol01_Ch01.pdf Application date: January 05, 2026. (in English).
15. M. M. Avhusiuk, Metodychni porady do pidvyshchennia rivnia emotsiinoho intelektu v zdobuvachiv vyshchoi osvity. Ostroh, Ukraina : Vyd-vo Nats. un-tu «Ostrozka akademiia», 2022. (in Ukrainian).
16. L. O. Bielova, V. P. Serhiienko, «Komunikatsiia yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia zakladom osvity», Naukovi zapysky, № 4, s. 45–53, 2020. (in Ukrainian).
17. H. V. Yelnykova, «Liderstvo ta komunikatsiia v suchasnomu osvitnomu seredovyshchi», Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity, № 1, s. 28–36, 2023. (in Ukrainian).
18. H. V. Yelnykova, «Tekhnolohiia instrumentariiu kilkisnoho vymiriuvannia yakosti osvity v navchalnomu zakladi», Elektronna biblioteka NAPN Ukrainy. 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6922/ Data zvernennia: Sich. 05, 2026. (in Ukrainian).
19. Kvalimetriia v upravlinnia: humanistychnyi kontekst / H. A. Dmytrenko, O. L. Anufriieva, T. I. Burlaienko, V. V. Medvid; H. A. Dmytrenka, Red. Zhytomyr, Ukraina, 2016. (in Ukrainian).
20. V. H. Kremen, «Osvitnii menedzhment u konteksti suspilnykh transformatsii», Pedahohika i psykholohiia, № 2, s. 5–15, 2021. (in Ukrainian).
21. T. O. Lukina, «Upravlinnia zakladamy osvity v umovakh tsyfrovizatsii», Upravlinnia osvitoiu, № 1, s. 12–20, 2022. (in Ukrainian).
22. A. K. Midliar, N. M. Makhnachova, «Pidvyshchennia emotsiinoho intelektu kerivnyka pidpryiemstva», Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vyp. 13, s. 339–343, 2016. (in Ukrainian).
23. S. M. Nikolaienko, «Upravlinnia zminamy v zakladakh osvity v kryzovykh umovakh», Vyshcha osvita Ukrainy, № 4, s. 24–31, 2022. (in Ukrainian).
24. E. Nosenko, N. Kovryha, Emotsiinyi intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii. Kyiv, Ukraina : Vyshcha shk., 2003. (in Ukrainian).
25. Hay Group. Sait kompanii. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.kornferry.com/about-us/our-story/hay-group Data zvernennia: Sich. 05, 2026. (in Ukrainian).
26. S. O. Sysoieva, «Osvitnii menedzhment: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku», Osvitolohichnyi dyskurs, № 3, s. 9–18, 2020. (in Ukrainian).
27. Iu. Shyron, «Test emotsiinoho intelektu msceit: opys, validyzatsiia ta adaptatsiia», Halytskyi ekonomichnyi visnyk, № 1(74), s. 141–151, 2022. (in Ukrainian).

Received March 11, 2026 отримано
Accepted March 26, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Oksana Anufrieva, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-112-121
УДК 336.145:352]:502.131.1

СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Батанов Юрій Олексійович,
аспірант кафедри публічного управління
і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та
психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0001-3697-4558
useriurii_b@ukr.net

Анотація. *У статті досліджується сутність та еволюція концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування в контексті трансформації підходів до управління публічними фінансами та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття сталого фінансування, що сформувалися в межах різних наукових шкіл, зокрема макрофінансового, інституційного, управлінського та екологічно орієнтованого підходів. Встановлено, що сучасне розуміння сталого фінансування виходить за межі традиційного трактування фінансової стабільності та охоплює комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних та екологічних компонентів, які визначають здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати довгостроковий розвиток територій. Досліджено процес еволюції концепції сталого фінансування, починаючи від класичних уявлень про фінансове забезпечення діяльності місцевих органів влади, що базувалися на балансі доходів і видатків, до сучасних підходів, які інтегрують принципи сталого розвитку, кліматичної нейтральності, інклюзивного економічного зростання та фінансової інноваційності. Визначено ключові етапи розвитку концепції, що відображають поступовий перехід від орієнтації на фіскальну стійкість до впровадження багаторівневих механізмів фінансування із залученням інституційних інвесторів, приватного капіталу та цифрових інструментів фінансування і зеленого «переходу». Узагальнено наукові підходи до розуміння сутності сталого фінансування в системі місцевого самоврядування, що дало змогу виявити основні тенденції трансформації цієї концепції, зокрема розширення функціональної ролі публічних фінансів, підвищення значення стратегічного планування та зростання ролі інституційної спроможності органів влади. Обґрунтовано, що сучасна модель сталого фінансування передбачає не лише забезпечення фінансової рівноваги, але й формування ефективних механізмів мобілізації та розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку територіальних громад. На основі проведеного аналізу запропоновано уточнене авторське визначення концепції сталого фінансування органів місцевого самоврядування, яке враховує інтеграцію фінансової, соціальної та екологічної складових, а також специфіку функціонування місцевих фінансових систем в умовах децентралізації та зростання ролі локальних і глобальних викликів. Доведено, що впровадження сучасних підходів до сталого фінансування сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами, зміцненню фінансової автономії місцевих бюджетів та забезпеченню збалансованого розвитку територій.*

Ключові слова: *бюджетування; сталий розвиток; сталі фінанси; територіальні громади; екологічна політика; соціальна відповідальність; децентралізація; місцеве самоврядування.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Незважаючи на тривалу історію досліджень у сфері публічних фінансів та фінансового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, питання формування та реалізації концепції сталого фінансування залишається недостатньо систематизованим і потребує подальшого наукового осмислення. Традиційні підходи до управління місцевими фінансами, що базуються переважно на

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

забезпеченні бюджетної збалансованості та контролі за рівнем боргового навантаження, дедалі частіше виявляються обмеженими в умовах зростання соціально-економічних викликів, екологічних ризиків та необхідності забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.

Сучасні трансформаційні процеси, зокрема децентралізація публічного управління, глобалізація фінансових ринків, цифровізація економіки та посилення кліматичних змін, зумовлюють необхідність переосмислення ролі фінансів у системі місцевого самоврядування. У цих умовах фінансові ресурси розглядаються не лише як інструмент забезпечення поточної діяльності органів влади, але й як стратегічний фактор досягнення цілей сталого розвитку, що вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у процеси бюджетного планування та реалізації фінансової політики.

Особливої актуальності набуває проблема відсутності єдиного наукового підходу до визначення сутності сталого фінансування на місцевому рівні, а також недостатня узгодженість між теоретичними напрацюваннями та практикою їх застосування. Наявні дослідження часто розглядають окремі аспекти цієї концепції, зокрема фіскальну стійкість, зелене фінансування або інституційні механізми залучення інвестицій, що ускладнює формування цілісного уявлення про її зміст.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в комплексному дослідженні теоретичних засад на основі еволюційних етапів розвитку концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування, що дасть змогу узагальнити наукові підходи та сформувати обґрунтоване авторське визначення даної категорії з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку публічного управління.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Теоретичною основою дослідження сутності та еволюції концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджують проблеми фінансової стійкості, публічних фінансів та сталого розвитку. Зокрема, фундаментальні підходи до розуміння фінансової стійкості та взаємозв'язку між державними інвестиціями і борговими зобов'язаннями розкрито у працях І. Арі, М. Коча [1] та З. Танга [6].

Питання фінансової стійкості органів місцевого самоврядування та особливості розуміння її сутності суб'єктами управлінської діяльності знайшли відображення у дослідженнях Л. Сінерво [2]. Інституційні аспекти фінансування сталого розвитку на місцевому рівні, зокрема в умовах обмежених ресурсів, висвітлено у роботах К. Дж. Хендрікса [7], а також Дж. Гоббса, Д. А. С. Алвеса та Д. М. Веттера [9].

Проблематику фінансування сталого розвитку територій, включаючи екологічний та кліматичний виміри, досліджували П. Хедфілд, Н. Кук [3], а також Ю. Хабіб, С. Чжан, Х. Лю та Ю. Ван [5].

Важливу наукову цінність становлять дослідження, присвячені ролі інституційних інвесторів та механізмів мобілізації фінансових ресурсів, серед яких праці Дж. Єрмо [12], Р. Делла Кроце, К. Камінкера та Ф. Стюарта [13].

Питанням використання цифрових фінансів та їх впливу на забезпечення сталого розвитку територій висвітлено у новітніх наукових публікаціях О. Кириленка [14], І. Шатрі [4] та інших.

Сучасні підходи до формування політики сталого фінансування на регіональному та місцевому рівнях системно представлені в аналітичних матеріалах та доповідях ОЕСР [8], присвячених розвитку інфраструктурного фінансування.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні сутності та еволюції концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування з урахуванням сучасних трансформацій публічного управління та формуванні узагальненого наукового підходу до розуміння даної категорії, як інтегрованого інструменту забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.

Відповідно до визначеної мети у статті поставлено такі *завдання:*

– здійснити аналіз та узагальнення наукових підходів щодо сутності та еволюції концепції сталого фінансування, з метою виявлення закономірностей зміни змістовного наповнення даної категорії відповідно до етапів її розвитку;

– на основі результатів проведеного аналізу сформулювати уточнене авторське визначення концепції сталого фінансування органів місцевого самоврядування, яке враховує сучасні виклики, інституційні особливості та різноаспектний характер функціонування публічних фінансів.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

У сучасних умовах динамічних трансформацій системи публічного управління, що супроводжуються процесами децентралізації, глобалізації фінансових ринків та посиленням впливу екологічних і соціальних чинників, особливої актуальності набуває формування цілісного теоретичного під-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ґрунтя концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування. Традиційні підходи до організації фінансової діяльності органів місцевої влади, які тривалий час базувалися на принципах бюджетної збалансованості, ефективності адміністрування доходів та контролю за видатками, поступово втрачають свою актуальність у контексті необхідності забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Класичні теоретичні підходи до фінансування органів самоврядування формувалися в межах концепції фіскального розподілу повноважень між суб'єктами центральної, регіональної та місцевої влади і передбачали розгляд фінансової системи як інструменту забезпечення виконання делегованих і власних повноважень владних інституцій. Основна увага приділялася питанням розмежування доходних джерел між рівнями влади, забезпеченню фінансової автономії місцевих бюджетів, а також досягненню стабільності бюджетного процесу. Водночас, такі підходи були орієнтовані переважно на коротко- та середньострокову перспективу і не враховували повною мірою довгострокові наслідки фінансових рішень, що обмежувало можливості формування стійких моделей розвитку територій. Подальший розвиток наукової думки сприяв формуванню концепції фінансової стійкості, яка стала проміжним етапом на шляху до становлення концепції сталого фінансування. У межах даного підходу фінансова система розглядається як така, що повинна забезпечувати здатність органів влади виконувати свої функції навіть в умовах нестабільного економічного середовища, зберігаючи при цьому прийнятний рівень боргового навантаження та ефективність використання ресурсів [1]. Особливого значення набуває взаємозв'язок між державними інвестиціями та борговими зобов'язаннями, що визначає довгострокову фінансову спроможність публічного сектору та формує передумови для переходу до більш комплексного розуміння сталого фінансування.

На наступному етапі розвитку наукових підходів відбувається розширення змісту поняття фінансової стійкості за рахунок включення до нього інституційних та управлінських характеристик функціонування органів місцевого самоврядування. У цьому контексті фінансова спроможність починає розглядатися не лише як сукупність кількісних показників, а й як здатність органів влади ефективно управляти ресурсами, забезпечувати безперервність надання публічних послуг та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливу роль відіграє також суб'єктивне сприйняття фінансової стійкості управлінськими акторами, що впливає на процес прийняття рішень та визначає пріоритети фінансової політики на місцевому рівні [2].

Інтеграція принципів сталого розвитку у сферу публічних фінансів стала ключовим етапом у формуванні сучасної концепції сталого фінансування. У межах цього підходу фінансові ресурси розглядаються як стратегічний інструмент досягнення довгострокових економічних, соціальних та екологічних цілей [3]. Важливого значення набуває забезпечення узгодженості між фінансовою політикою та цілями сталого розвитку, що передбачає необхідність врахування екологічних обмежень, соціальної справедливості та економічної ефективності під час формування бюджетних рішень. Таким чином, відбувається перехід від вузького трактування фінансової стабільності до більш широкого розуміння її змісту. Подальший розвиток концепції сталого фінансування пов'язаний із поглибленням процесів децентралізації та зростанням ролі місцевих органів влади у забезпеченні сталого розвитку територій [4]. У цьому контексті формування ефективних механізмів мобілізації фінансових ресурсів, які дають змогу залучати додаткові джерела фінансування, зокрема приватний капітал, інституційних інвесторів та міжнародні фінансові організації, є пріоритетним, адже розвиток інструментів державно-приватного партнерства, зелених облігацій та інших фінансових інновацій сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територій та забезпечує реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Сучасні теоретичні підходи до визначення сутності концепції сталого фінансування акцентують увагу на необхідності врахування екологічного виміру у процесі формування фінансової політики на місцевому рівні [5]. Розвиток зелених фінансів, спрямованих на підтримку екологічно орієнтованих проєктів, зумовлює необхідність інтеграції екологічних критеріїв у систему бюджетного планування та оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів. У цьому контексті важливим є також розвиток екологічної децентралізації, яка передбачає передачу відповідних повноважень на місцевий рівень та підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за досягнення екологічних цілей. Крім того, слід зазначити, що сучасна концепція сталого фінансування формується під впливом цифровізації фінансових систем, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Використання цифрових технологій у сфері публічних фінансів сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу, поліпшенню якості фінансового планування та розширенню можливостей залучення інвестицій. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

даних та адаптації інституційної структури до нових умов функціонування.

Узагальнюючи наведені теоретичні підходи, слід зазначити, що концепція сталого фінансування в системі місцевого самоврядування є результатом еволюції наукових уявлень про роль фінансів у забезпеченні розвитку територій. Вона поєднує елементи макрофінансової стабільності, інституційної спроможності, стратегічного управління та екологічної відповідальності, що дає змогу розглядати її як комплексну багаторівневу систему, спрямовану на забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.

Відтак, теоретичні основи концепції сталого фінансування формуються на перетині різних наукових підходів і відображають поступовий перехід від традиційних моделей фінансового управління до інтегрованих систем, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження цієї проблематики з метою уточнення понятійно-категоріального апарату та розроблення ефективних механізмів реалізації концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечило системний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та еволюції концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування. Використання принципів наукової об'єктивності, системності та логічної послідовності дало змогу сформувати цілісне уявлення про досліджувану проблематику та обґрунтувати відповідні теоретичні положення. Метод аналізу наукових джерел застосовано для дослідження наявних підходів до трактування поняття сталого фінансування, а також виявлення основних напрямів його розвитку у вітчизняній та зарубіжній науковій думці. Метод порівняння використано для зіставлення різних концептуальних підходів та визначення їх спільних і відмінних рис, що дало змогу ідентифікувати ключові характеристики досліджуваної категорії.

Застосування історико-логічного методу забезпечило можливість дослідити еволюцію концепції сталого фінансування, визначити основні етапи її формування та трансформації в умовах змін фінансово-економічного середовища. Метод узагальнення було використано для систематизації наукових підходів та формування цілісного бачення сутності сталого фінансування в системі місцевого самоврядування.

Крім того, у дослідженні застосовано метод абстрагування, що дав змогу виокремити ключові характеристики сталого фінансування, а також метод наукового синтезу, який сприяв формуванню узагальнених висновків та розробленню уточненого авторського визначення цієї категорії. Використання зазначених методів у сукупності забезпечило досягнення поставленої мети та вирішення визначених у дослідженні завдань.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Різні підходи до еволюції концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування свідчать про поступову трансформацію уявлень щодо ролі фінансових ресурсів у забезпеченні розвитку територій. Якщо на початкових етапах наукової думки фінансування місцевих органів влади розглядалося переважно як інструмент забезпечення виконання їх функціональних повноважень, то надалі відбулося суттєве розширення змістового наповнення цієї категорії, що зумовлено зростанням складності управлінських процесів.

Так, на ранніх етапах домінувала парадигма фіскальної достатності, у межах якої ключова увага приділялася збалансуванню доходів і видатків місцевих бюджетів, а також забезпеченню фінансової автономії органів місцевого самоврядування. У цей період фінансові відносини трактувалися здебільшого як механізм перерозподілу ресурсів між рівнями влади, що обмежувало можливості їх використання як інструменту стратегічного розвитку. Водночас уже на цьому етапі закладалися передумови для подальшої трансформації підходів до фінансування, зокрема через усвідомлення необхідності підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та оптимізації міжбюджетних відносин.

Подальший розвиток наукових досліджень сприяв формуванню концепції фінансової стійкості, яка стала важливим етапом еволюції підходів до фінансування місцевого самоврядування. У межах цієї концепції акцент зміщується з простого балансування бюджетів на забезпечення здатності фінансової системи функціонувати в умовах нестабільності та зовнішніх шоків. Особлива увага приділяється питанням управління борговими зобов'язаннями, формування резервів та забезпечення довгострокової платоспроможності місцевих бюджетів. Як зазначає дослідник З. Танг, взаємозв'язок між державним боргом та економічним розвитком має системний характер і визначає можливості територій щодо забезпечення стійкого зростання, що є важливим кроком у напрямі формування сучасного розуміння сталого фінансування [6].

Наступний етап еволюції концепції характеризується інтеграцією інституційного підходу, у

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

межах якого фінансування розглядається не лише як сукупність фінансових потоків, а й як результат функціонування відповідних інституційних механізмів. У цьому контексті значна увага приділяється ролі організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, якості управлінських рішень та ефективності інституційної взаємодії між різними суб'єктами фінансових відносин. Дослідження муніципальних фінансових систем, проведене К. Дж. Хендріксом, доводить, що рівень їх розвитку безпосередньо впливає на здатність територіальних громад забезпечувати реалізацію довгострокових програм розвитку, особливо в умовах обмеженості ресурсів [7].

Подальша трансформація концепції сталого фінансування відбувається під впливом глобальних тенденцій, зокрема посилення ролі сталого розвитку як ключового орієнтира державної політики. У межах цього підходу фінансові ресурси починають розглядатися як інструмент досягнення не лише економічних, а й соціальних та екологічних цілей. Це зумовлює необхідність інтеграції відповідних критеріїв у процеси бюджетного планування та реалізації фінансової політики на місцевому рівні. Важливим аспектом є також формування нових підходів до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів, які враховують не лише фінансові показники, а й їхній вплив на якість життя населення та стан навколишнього середовища.

У сучасних умовах розвитку публічного управління еволюція концепції сталого фінансування тісно пов'язана з процесами децентралізації, які суттєво змінюють роль місцевих органів влади у фінансовій системі. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень зумовлює необхідність формування нових механізмів фінансування, здатних забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку територій. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток інструментів залучення інвестицій, зокрема через використання механізмів державно-приватного партнерства, співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та активізацію участі інституційних інвесторів у фінансуванні місцевих проєктів.

Окрему роль у процесі еволюції концепції сталого фінансування відіграє розвиток інфраструктурного фінансування, яке розглядається як один із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку територій. Аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку підкреслюють важливість формування сприятливого середовища для залучення інвестицій в інфраструктурні проєкти, що передбачає удосконалення нормативно-правової бази, підвищення прозорості фінансових процесів та розвиток інституційних механізмів управління фінансовими ресурсами [8].

З огляду на викладене, спостерігається поступовий перехід від вузького трактування фінансової діяльності органів місцевого самоврядування до розуміння її як комплексної системи, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних та екологічних аспектів. Зміна парадигми фінансового управління відображає загальні тенденції розвитку публічного сектору та свідчить про зростання ролі фінансів як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що, у свою чергу, формує підґрунтя для подальшого обґрунтування сутності даної концепції.

Відтак, на нашу думку, подальше осмислення сутності концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування потребує виходу за межі традиційного трактування фінансової діяльності як сукупності бюджетних операцій та інструментів ресурсного забезпечення і має дедалі більше орієнтуватися на міждисциплінарний підхід, у межах якого фінанси розглядаються як інтегрований елемент управлінської системи, що взаємодіє з інституційними, соціальними та екологічними компонентами розвитку територій. Крім іншого, запропонований підхід дасть змогу конкретизувати зміст концепції сталого фінансування через призму її функціонального призначення та ролі у забезпеченні довгострокової стійкості територіальних громад.

Слід зазначити, що сучасні підходи до управління публічними фінансами характеризуються поступовим переходом від лінійних моделей розподілу ресурсів до складних систем управління, які передбачають багаторівневу координацію фінансових потоків та врахування широкого спектра чинників впливу. Зокрема, фінансові рішення на місцевому рівні дедалі частіше розглядаються як результат взаємодії економічних інтересів, соціальних пріоритетів та екологічних обмежень, що формує нову якість фінансової політики. У межах такого підходу стале фінансування набуває ознак системної категорії, яка охоплює не лише процеси мобілізації та використання ресурсів, але й механізми їх стратегічного спрямування.

Важливою характеристикою сучасного розуміння сталого фінансування є його орієнтація на досягнення збалансованого розвитку територій, що передбачає узгодження короткострокових фінансових рішень із довгостроковими цілями розвитку. Це означає, що фінансова політика органів місцевого самоврядування повинна враховувати не лише поточні потреби, але й потенційні наслідки ухвалених рішень у майбутньому, включаючи вплив на економічну динаміку, соціальну структуру та стан довкілля. У цьому аспекті стале фінансування є інструментом забезпечення узгодженості

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

управлінських рішень, що є ключовою передумовою формування стійких моделей розвитку.

Суттєвим елементом концепції сталого фінансування є також її інституційний вимір, який визначає здатність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати фінансову політику в умовах обмеженості ресурсів та зростання вимог до якості публічного управління.

Як свідчать результати сучасних наукових досліджень, ефективність муніципальних фінансових систем значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, включаючи прозорість бюджетних процесів, підзвітність органів влади та якість управлінських рішень [9]. У цьому контексті стале фінансування передбачає не лише наявність фінансових ресурсів, але й здатність до їх раціонального використання на основі чітко визначених стратегічних орієнтирів.

Окрему увагу слід приділити ролі держави та місцевих органів влади у формуванні умов для реалізації концепції сталого фінансування, адже саме публічний сектор відіграє ключову роль у стимулюванні інвестиційної активності, розвитку інфраструктури та забезпеченні соціальної справедливості. При цьому фінансова політика має бути спрямована на створення сприятливого середовища для залучення приватного капіталу, що дає змогу розширити ресурсну базу розвитку територій. Такий підхід передбачає активне використання механізмів державно-приватного партнерства, інноваційних фінансових інструментів та нових форм взаємодії між публічним і приватним секторами.

У сучасних умовах глобального «зеленого порядку денного» важливою складовою концепції сталого фінансування є також врахування екологічного чинника, який набуває дедалі більшого значення у процесі формування фінансової політики [10]. Фінансові рішення повинні оцінюватися з погляду їх впливу на довкілля, що передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у систему бюджетного планування та управління ресурсами. У цьому контексті розвиток зелених фінансів є одним із ключових напрямів трансформації фінансових систем, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Крім того, сутність сталого фінансування тісно пов'язана з процесами цифровізації, які відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Використання цифрових технологій дає змогу забезпечити більшу прозорість бюджетного процесу, поліпшити якість фінансового аналізу та розширити можливості для залучення інвестицій. Поєднання цифрових фінансів із традиційними механізмами управління створює передумови для формування нових моделей фінансування, здатних забезпечити більш гнучке та адаптивне реагування на зміни зовнішнього середовища [11].

Отже, узагальнення сучасних наукових підходів дає змогу стверджувати, що сутність концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування полягає у формуванні інтегрованої системи управління фінансовими ресурсами, яка забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку територій. Така система передбачає не лише ефективний розподіл ресурсів, а й створення умов для їх відтворення та примноження у довгостроковій перспективі, що формує підґрунтя для подальшого уточнення змісту цієї категорії та розроблення її авторського визначення.

Проведений аналіз різних підходів до концепції сталого фінансування створює підґрунтя для уточнення понятійно-категоріального апарату сталого фінансування в системі місцевого самоврядування, що, своєю чергою, дає змогу запропонувати авторське визначення концепції сталого фінансування органів місцевого самоврядування, яке враховуватиме сучасні трансформації публічного управління, багатовимірність фінансових процесів та специфіку функціонування територіальних громад в умовах децентралізації. На нашу думку, необхідність такого уточнення зумовлена тим, що наявні наукові підходи, попри їх значну теоретичну цінність, здебільшого відображають окремі аспекти сталого фінансування, не забезпечуючи цілісного бачення цієї категорії як комплексного управлінського явища.

Відтак, *уточнений зміст дефініції «концепція сталого фінансування органів місцевого самоврядування» доцільно розглядати як інтегровану, багаторівневу систему управління фінансовими ресурсами, яка передбачає формування, розподіл та використання фінансових потоків на основі поєднання принципів економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості з метою забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.* При цьому ключовою характеристикою цієї системи залишається її здатність до адаптації та трансформації в умовах змінного середовища, що забезпечується використанням сучасних фінансових інструментів, розвитком інституційної спроможності та впровадженням інноваційних підходів до управління.

Запропоноване авторське визначення відображає комплексний характер концепції сталого фінансування та дає змогу розглядати її як стратегічний інструмент управління розвитком територій, що поєднує у собі фінансові, управлінські та соціально-екологічні аспекти.

Слід зазначити, що в контексті запропонованого підходу до трактування концепції як теоретичної моделі, що визначає розуміння економічних процесів, зміст сталого фінансування не повинен обмежуватися лише характеристиками фінансової стійкості або ефективності використання ресурсів, адже воно охоплює значно ширший спектр взаємопов'язаних процесів, які визначають здатність органів місцевого самоврядування не лише підтримувати належний рівень фінансової спроможності, а й забезпечувати стратегічний розвиток територій з урахуванням довгострокових викликів. Відтак, принципово важливим є поєднання фінансових, інституційних, соціальних та екологічних складових, що формують єдину систему управління розвитком.

Суттєвою ознакою запропонованого підходу є акцент на динамічному характері сталого фінансування, яке розглядається не як статичний стан фінансової рівноваги, а як безперервний процес адаптації фінансової системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід передбачає здатність органів місцевого самоврядування гнучко реагувати на економічні коливання, соціальні трансформації та екологічні виклики, використовуючи для цього широкий спектр фінансових інструментів та механізмів. У цьому аспекті важливого значення набуває розвиток системи стратегічного фінансового планування, яка дає змогу забезпечити узгодженість поточних рішень із довгостроковими цілями розвитку.

Крім того, необхідно враховувати й постійно зростаючу роль інституційних інвесторів та нових фінансових інструментів у забезпеченні розвитку територій, адже залучення інституційного капіталу до фінансування інфраструктурних проєктів створює додаткові можливості для розширення ресурсної бази місцевих бюджетів та підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив [12], а розвиток зелених інвестиційних механізмів, зокрема участь пенсійних фондів у фінансуванні екологічно орієнтованих проєктів, сприяє інтеграції екологічного виміру у фінансову політику [13], що є невід'ємною складовою сучасного розуміння сталого фінансування.

Не менш важливим є врахування ролі публічних фінансів як інструменту стимулювання сталого економічного зростання на місцевому рівні, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів органами влади здатне забезпечити не лише економічний розвиток територій, а й підвищення рівня соціального добробуту населення, що підкреслює необхідність інтеграції соціальної складової у систему фінансового управління [14]. У цьому контексті стале фінансування є механізмом досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Враховуючи викладене, на основі ґрунтовного аналізу еволюційних етапів та комплексного осмислення сутності концепції сталого фінансування в системі місцевого самоврядування, можемо констатувати, що розвиток зазначеної концепції має поетапний характер і відображає трансформацію ролі фінансів у публічному управлінні. Нами з'ясовано, що на ранніх етапах домінував підхід, орієнтований на забезпечення фіскальної збалансованості та автономії місцевих бюджетів. Надалі відбувся перехід до концепції фінансової стійкості, яка акцентує увагу на здатності фінансових систем функціонувати в умовах нестабільності. Сучасний етап характеризується інтеграцією економічних, соціальних та екологічних компонентів, що розширює зміст фінансової політики та змінює її функціональне призначення. Водночас, процеси децентралізації, цифровізації та розвиток нових фінансових інструментів сформували передумови для переходу до комплексної моделі фінансування розвитку територій.

Відтак, стале фінансування доцільно розглядати через призму інтегрованої системи управління, сутність якої полягає у забезпеченні узгодженості економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку територіальних громад через ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Особливістю такої системи є її динамічний характер і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. З огляду на вищевикладене, виникає потреба у подальшому аналізі та вивченні питань, пов'язаних із розробленням практичних механізмів реалізації цієї концепції та оцінюванням ефективності її впровадження в умовах децентралізації, що є необхідною передумовою для підвищення якості управління публічними фінансами, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та забезпечення їх збалансованого довгострокового розвитку в умовах сучасних соціально-економічних і екологічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. I. Ari, M. Koc, «Sustainable Financing for Sustainable Development: Understanding the Interrelations between Public Investment and Sovereign Debt», Sustainability, 2018, Vol. 10, No. 11. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su10113901 Application date: March 22, 2026.

2. L.-M. Sinervo, «Financial Sustainability of Local Governments in the Eyes of Finnish Local Politicians», Sustainability, 2020, Vol. 12, No. 23. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su122310207 Application date: March 22, 2026.
3. P. Hadfield, N. Cook, «Financing the Low-Carbon City: Can Local Government Leverage Public Finance to Facilitate Equitable Decarbonisation?», Urban Policy and Research, 2019, Vol. 37, No. 1. [Online]. Available: https://doi.org/10.1080/08111146.2017.1421532 Application date: March 22, 2026.
4. I. Chatry, C. Wheeler, Y. Kimura, C. Lafitte, «Mobilising Sustainable Finance for Regions and Cities», OECD Regional Development Papers, 2025, No. 132. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/2af8dadb-en Application date: March 24, 2026.
5. Y. Habib, X. Zhang, H. Liu, Y. Wang, «Green Finance and Environmental Decentralization: Implications for Sustainable Local Governance», Scientific Reports, 2025, Vol. 15. [Online]. Available: https://doi.org/10.1038/s41598-025-11967-y Application date: March 24, 2026.
6. Z. Tang, «Local Government Debt, Financial Circle and Sustainable Economic Development», Sustainability, 2022, Vol. 14, No. 19. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su141911967 Application date: March 24, 2026.
7. C. J. Hendriks, «Municipal Financing for Sustainable Development: A Case of South Africa», Local Economy, 2018, Vol. 33, No. 7. [Online]. Available: https://doi.org/10.1177/0269094218811799 Application date: March 27, 2026.
8. OECD, «Improving the Landscape for Sustainable Infrastructure Financing», OECD Publishing, 2023. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/bc2757cd-en Application date: March 27, 2026.
9. J. Hobbs, D. A. S. Alves, D. M. Vetter, «The State of Paraná's Municipal Finance System: A Model for Financing Sustainable Development for Brazil's Municipalities», Inter-American Development Bank, 2024. [Online]. Available: https://doi.org/10.18235/0005269 Application date: March 27, 2026.
10. РБК, «Як «зелена повістка» і принципи сталого розвитку впливають на бізнес», [Електронний ресурс]. Доступно: https://worldbank.org.ua/3427-rbk-rozpoviv-yak-zelena-povistka-i-printsipi-stalogo-rozvitku-vplivayut-na-biznes-.html Дата звернення: Березень 27, 2026.
11. Local Government Debt, Digital Finance and Climate Change», Finance Research Letters, 2025, Vol. 69. [Online]. Available: https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107139 Application date: March 27, 2026.
12. R. D. Croce, J. Yermo, «Institutional Investors and Infrastructure Financing», OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, 2013, No. 36. [Online]. Available: https://www.oecd.org/en/publications/institutional-investors-and-infrastructure-financing_5k3wh99xgc33-en.html Application date: March 27, 2026.
13. R. Della Croce, C. Kaminker, F. Stewart, «The Role of Pension Funds in Financing Green Growth Initiatives», OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, 2011, No. 10. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/5kg58j1lwdjd-en Application date: March 28, 2026.
14. O. Kyrylenko, N. Gavkalova, O. Shashkevych, V. Humen, S. Onyshchuk, «Utilising Public Finance to Foster Sustainable Growth in Local Communities», European Journal of Sustainable Development, 2025, Vol. 14, No. 2. [Online]. Available: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345 Application date: March 28, 2026.

THE ESSENCE AND EVOLUTION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE FINANCING IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM

Iurii Batanov,
PhD student, Department of
Public Administration and Project Management
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0001-3697-4558
useriurii_b@ukr.net

***Abstract**. The article examines the essence and evolution of the concept of sustainable finance within local self-government in the context of the transformation of approaches to public financial management and the pursuit of sustainable territorial development. It analyses key theoretical interpretations of sustainable finance developed across macro-financial, institutional, managerial, and environmentally oriented schools of thought. It is demonstrated that the contemporary understanding of sustainable finance extends beyond the traditional notion of fiscal stability to encompass an integrated set of economic, social, and environmental dimensions that determine the capacity of local authorities to ensure long-term development.*

The study examines the evolution of the concept of sustainable financing, from classical notions of the financial provisioning of local authorities, which were based on a balance of revenue and expenditure - to contemporary approaches that integrate the principles of sustainable development, climate neutrality, inclusive economic growth and financial innovation. The key stages in the development of the concept have been identified, reflecting a gradual shift from a focus on fiscal sustainability to the introduction of multi-level financing mechanisms involving institutional investors, private capital, digital financing tools and the green 'transition'. Scientific approaches to understanding the essence of sustainable financing within the local self-government system have been summarized, enabling the identification of the main trends in the transformation of this concept, in particular the expansion of the functional role of public finances, the increasing importance of strategic planning and the growing role of the institutional capacity of public authorities. It is argued that the modern model of sustainable financing entails not only ensuring financial equilibrium but also establishing effective mechanisms for the mobilization and allocation of resources aimed at achieving the long-term development goals of local communities. Based on the analysis carried out, a refined author's definition of the concept of sustainable financing of local self-government bodies is proposed, which takes into account the integration of financial, social and environmental components, as well as the specific nature of the functioning of local financial systems in the context of decentralization and the growing role of local and global challenges. It has been demonstrated that the implementation of modern approaches to sustainable financing contributes to improving the efficiency of financial resource management, strengthening the financial autonomy of local budgets and ensuring the balanced development of territories.

***Keywords**: budgeting; sustainable development; sustainable finance; territorial communities; environmental policy; social responsibility; decentralization; local self-government.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. I. Ari, M. Koc, «Sustainable Financing for Sustainable Development: Understanding the Interrelations between Public Investment and Sovereign Debt», Sustainability, 2018, Vol. 10, No. 11. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su10113901 Application date: March 22, 2026.
2. L.-M. Sinervo, «Financial Sustainability of Local Governments in the Eyes of Finnish Local Politicians», Sustainability, 2020, Vol. 12, No. 23. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su122310207 Application date: March 22, 2026.
3. P. Hadfield, N. Cook, «Financing the Low-Carbon City: Can Local Government Leverage Public Finance to Facilitate Equitable Decarbonisation?», Urban Policy and Research, 2019, Vol. 37, No. 1. [Online]. Available: https://doi.org/10.1080/08111146.2017.1421532 Application date: March 22, 2026.
4. I. Chatry, C. Wheeler, Y. Kimura, C. Lafitte, «Mobilising Sustainable Finance for Regions and Cities», OECD Regional Development Papers, 2025, No. 132. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/2af8dadb-en Application date: March 24, 2026.
5. Y. Habib, X. Zhang, H. Liu, Y. Wang, «Green Finance and Environmental Decentralization: Implications for Sustainable Local Governance», Scientific Reports, 2025, Vol. 15. [Online]. Available: https://doi.org/10.1038/s41598-025-11967-y Application date: March 24, 2026.
6. Z. Tang, «Local Government Debt, Financial Circle and Sustainable Economic Development», Sustainability, 2022, Vol. 14, No. 19. [Online]. Available: https://doi.org/10.3390/su141911967 Application date: March 24, 2026.
7. C. J. Hendriks, «Municipal Financing for Sustainable Development: A Case of South Africa», Local Economy, 2018, Vol. 33, No. 7. [Online]. Available: https://doi.org/10.1177/0269094218811799 Application date: March 27, 2026.

8. OECD, «Improving the Landscape for Sustainable Infrastructure Financing», OECD Publishing, 2023. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/bc2757cd-en Application date: March 27, 2026.
9. J. Hobbs, D. A. S. Alves, D. M. Vetter, «The State of Paraná's Municipal Finance System: A Model for Financing Sustainable Development for Brazil's Municipalities», Inter-American Development Bank, 2024. [Online]. Available: https://doi.org/10.18235/0005269 Application date: March 27, 2026.
10. RBK, «Yak «zelena povistka» i pryntsypy staloho rozvytku vplyvayut na biznes», [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://worldbank.org.ua/3427-rbk-rozpoviv-yak-zelena-povistka-i-printsipi-stalogo-rozvitku-vplivayut-na-biznes-.html Data zvernenya: Berezen 27, 2026. (in Ukraine).
11. «Local Government Debt, Digital Finance and Climate Change», Finance Research Letters, 2025, Vol. 69. [Online]. Available: https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107139 Application date: March 27, 2026.
12. R. D. Croce, J. Yermo, «Institutional Investors and Infrastructure Financing», OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, 2013, No. 36. [Online]. Available: https://www.oecd.org/en/publications/institutional-investors-and-infrastructure-financing_5k3wh99xgc33-en.html Application date: March 27, 2026.
13. R. Della Croce, C. Kaminker, F. Stewart, «The Role of Pension Funds in Financing Green Growth Initiatives», OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, 2011, No. 10. [Online]. Available: https://doi.org/10.1787/5kg58j1lwdjd-en Application date: March 28, 2026.
14. O. Kyrylenko, N. Gavkalova, O. Shashkevych, V. Humen, S. Onyshchuk, «Utilising Public Finance to Foster Sustainable Growth in Local Communities», European Journal of Sustainable Development, 2025, Vol. 14, No. 2. [Online]. Available: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345 Application date: March 28, 2026

Received March 09, 2026 отримано
Accepted March 24, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Iurii Batanov, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-122-135
УДК [005.35:502.131.1]:004.8]:352

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Бутрій Артем Петрович
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО "Університет менеджменту освіти".
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0006-0534-4496
butriy.a@gmail.com

Анотація. *У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних засад використання штучного інтелекту як дієвого інноваційного механізму ESG-орієнтованого (далі – ESG, Environmental, Social, Governmental) управління у публічному секторі, здатного забезпечувати обробку значних обсягів економіко-екологічних даних, підтримку управлінських рішень і прогнозування соціально-економічних та екологічних процесів на рівні громад. Окрему увагу приділено дослідженню потенціалу впровадження інноваційних технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності публічного управління у частині забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Обґрунтовано, що використання алгоритмів машинного навчання, аналітики великих даних та інтелектуальних систем сприяє оптимізації управлінських процесів, зокрема у сферах стратегічного планування, ресурсного забезпечення та оцінювання ефективності публічної політики. Проаналізовано сучасні цифрові інструменти, які забезпечують підвищення якості прийняття управлінських рішень, удосконалення систем моніторингу показників сталого розвитку громад, а також зміцнення прозорості та підзвітності у взаємодії між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства та іншими стейкхолдерами. Встановлено, що інтеграція таких інструментів створює передумови для формування ефективних механізмів участі громадськості у процесах управління. Особливий акцент зроблено на практичних кейсах застосування рішень на основі штучного інтелекту в системі публічного управління, що демонструють їхню спроможність підвищувати якість управлінських процесів у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Водночас окреслено ключові виклики цифрової трансформації, серед яких - інституційна неготовність, обмеженість ресурсів, проблеми етичного та правового регулювання використання даних. Узагальнено, що ефективне впровадження механізмів штучного інтелекту потребує системного та інтегрованого підходу, який враховує взаємозв'язок економічних, соціальних та екологічних чинників, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей сталого розвитку територіальних громад.*

Ключові слова: *публічне управління; місцеве самоврядування; інноваційні механізми; цифрова трансформація; штучний інтелект; машинне навчання; ESG; сталий розвиток громад.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасних умовах посилення глобальних викликів сталого розвитку, цифровізації суспільно-економічних процесів та зростання вимог до ефективності публічної політики актуалізується проблема пошуку інструментів, здатних забезпечити результативне публічне управління розвитком територіальних громад. Традиційні управлінські підходи дедалі частіше демонструють обмежену спроможність реагувати на складні, багатофакторні процеси, що поєднують економічні, соціальні та екологічні компоненти розвитку. У цьому контексті виникає потреба у впровадженні інноваційних ESG-рішень, які дають змогу підвищити обґрунтованість, адаптивність та оперативність управлінських рішень.

Одним із таких інструментів є штучний інтелект, який відкриває нові можливості для модернізації системи публічного управління. Його застосування забезпечує розширення аналітичного потенціалу органів влади завдяки обробці великих масивів даних, виявленню прихованих закономірностей, моделюванню сценаріїв економічного розвитку та прогнозуванню екологічних ризиків те-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

риторіальних громад. Використання алгоритмів машинного навчання та інтелектуальних систем дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити точність стратегічного планування та забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень на основі доказових даних.

Водночас, попри активний розвиток технологій штучного інтелекту, їх інтеграція у практику публічного управління розвитком територіальних громад залишається несистемною та обмеженою. Особливо це характерно для умов України, де інституційна спроможність громад до впровадження складних технологічних рішень потребує суттєвого посилення. Наявні підходи часто мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного використання потенціалу штучного інтелекту в управлінських процесах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування цілісних науково-методичних підходів до впровадження механізмів штучного інтелекту в систему публічного управління, які враховують не лише технологічні аспекти, але й соціальні, економічні та екологічні чинники. Йдеться, насамперед, про забезпечення ефективності управлінських процесів та формування довіри до рішень, що ухвалюються із застосуванням цифрових систем підтримки прийняття управлінських рішень (СППР).

Отже, дослідження можливостей та обмежень використання штучного інтелекту у публічному управлінні розвитком територіальних громад набуває особливої ваги як із наукового, так і з практичного погляду, оскільки безпосередньо пов'язане з реалізацією принципів сталого розвитку та підвищенням якості державної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика застосування механізмів штучного інтелекту у різних сферах суспільного розвитку, зокрема у публічному управлінні, цифровій трансформації та забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів цієї тематики зробили І. Шульський [2], С. Квітка, Н. Новіченко, О. Бардах [13], Ю. Зайцев [8], Т. Пшенична [9], Г. Татаренко [12] та інші. У їхніх роботах розглядаються питання цифровізації публічного управління, впровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади, а також трансформації механізмів взаємодії держави, громади та суспільства в умовах становлення інформаційного суспільства.

Значний теоретичний базис дослідження становлять праці зарубіжних учених, зокрема А. Тьюрінга, К. Десюзи [11], П. Норвіга [5], В. Ванга [4], Д. Веста та Дж. Аллена [7], у яких розкриваються фундаментальні підходи до розуміння сутності штучного інтелекту, його функціональних можливостей та напрямів практичного застосування. У науковій літературі штучний інтелект здебільшого трактується як сукупність технологій і методів, що дають змогу комп'ютерним системам імітувати когнітивні функції людини, зокрема навчання, прийняття рішень і аналіз складних даних. Дослідники підкреслюють, що використання ШІ у публічному секторі орієнтоване передусім на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів та поліпшення якості надання публічних послуг.

Окремі наукові праці О. Нойман, К. Гіргіс, Р. Штайнера [1] присвячені аналізу можливостей застосування штучного інтелекту як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень, обробки великих масивів даних та підвищення результативності публічної політики. Зокрема, обґрунтовується, що інтеграція AI-технологій сприяє підвищенню аналітичної спроможності органів влади, забезпечує більш точне прогнозування та формує передумови для створення інноваційних моделей управління розвитком територіальних громад.

Разом з тим, попри наявність значної кількості наукових досліджень, слід констатувати, що комплексний підхід до інтеграції механізмів штучного інтелекту саме у систему публічного управління розвитком територіальних громад на засадах ESG залишається недостатньо сформованим. Наявні наукові напрацювання переважно мають галузевий або фрагментарний характер, що обмежує можливості формування цілісної концепції використання штучного інтелекту як інструменту забезпечення сталого розвитку громад.

Таким чином, подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення системних теоретико-методологічних підходів до впровадження механізмів штучного інтелекту в публічне управління, з урахуванням міждисциплінарного характеру проблеми та необхідності поєднання технологічних, управлінських і соціальних аспектів.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є комплексне дослідження потенціалу застосування механізмів штучного інтелекту у системі публічного управління розвитком територіальних громад на засадах ESG з метою забезпечення сталого розвитку. У центрі уваги пере-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

буває визначення ролі інтелектуальних цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів, удосконалення аналітичного забезпечення та формування адаптивної публічної політики в умовах цифрової трансформації. Досягнення поставленої мети передбачає поєднання теоретичного осмислення сучасних наукових підходів і практичного узагальнення досвіду впровадження інноваційних рішень у сфері публічного управління з урахуванням як міжнародних практик, так і національних особливостей.

У межах предметної сфери дослідження визначено такі основні *завдання:*

– здійснити аналіз сучасного стану та ключових тенденцій використання механізмів штучного інтелекту у публічному управлінні розвитком територіальних громад із урахуванням їх впливу на досягнення цілей сталого розвитку;

– оцінити потенційні переваги та ризики впровадження AI-рішень у діяльність органів публічної влади, зокрема в аспектах підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості прийняття рішень, підзвітності та розширення участі громадськості у формуванні та реалізації публічної політики;

– обґрунтувати доцільність інтеграції інтелектуальних систем у процеси стратегічного планування, моніторингу та оцінювання показників сталого розвитку територіальних громад;

– сформулювати науково-практичні рекомендації щодо напрямів і умов ефективного застосування штучного інтелекту як інструменту досягнення цілей сталого розвитку територіальними громадами в Україні, з урахуванням ESG-підходів.

Сформульовані мета та завдання визначають логіку подальшого дослідження та спрямовують його на розкриття прикладних аспектів використання штучного інтелекту в системі публічного управління в контексті впровадження інноваційних ESG рішень для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

У XXI столітті трансформаційні процеси у сфері публічного управління детермінуються необхідністю адаптації до складних глобальних викликів, серед яких особливе місце посідають екологічні загрози як складова ширшої парадигми ESG-орієнтованого управління. Сучасні екологічні проблеми, зокрема зміна клімату, виснаження природних ресурсів і зростання рівня забруднення довкілля, мають наднаціональний і транскордонний характер, що унеможливлює їх ефективне вирішення виключно на локальному рівні. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні нових підходів до публічного управління розвитком територіальних громад, які забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та економічних складових у єдину систему прийняття управлінських рішень відповідно до принципів сталого розвитку [2]. У межах зазначеної трансформації особливого значення набуває впровадження інноваційних цифрових інструментів, серед яких ключову роль відіграють механізми штучного інтелекту як чинник підвищення обґрунтованості, адаптивності та ефективності публічної політики.

У цьому контексті штучний інтелект доцільно розглядати не лише як технологічну основу цифровізації, а й як системоутворюючий інструмент модернізації публічного управління, зокрема в частині реалізації ESG-підходів у розвитку територіальних громад. У широкому науковому розумінні штучний інтелект визначається як сукупність методів і алгоритмів, що забезпечують здатність інформаційних систем імітувати когнітивні функції людини, зокрема сприйняття інформації, навчання на основі досвіду, прийняття рішень та адаптацію до змінних умов середовища. У сфері публічного управління такі можливості відкривають принципово нові перспективи для аналізу значних обсягів різнорідних даних, здійснення прогнозування соціально-економічних і екологічних процесів, автоматизації управлінських процедур, а також виявлення прихованих закономірностей у складних багатофакторних системах [3].

Особливої актуальності застосування механізмів штучного інтелекту набуває у контексті ESG-управління, де необхідним є опрацювання великих масивів даних, що формуються з різних джерел. Йдеться про інформаційні потоки, отримані з систем екологічного моніторингу, сенсорних мереж, супутникових спостережень, метеорологічних служб, а також даних, що генеруються внаслідок взаємодії органів влади з громадськістю, зокрема через цифрові платформи та мобільні застосунки. Використання таких даних у поєднанні з алгоритмами машинного навчання дає змогу не лише підвищити точність оцінювання стану довкілля та соціально-економічного розвитку територіальних громад, а й сформувати ефективні механізми підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку. Важливим аспектом у цьому процесі є також розвиток моделей взаємодії типу C2G, які забезпечують залучення громадян до формування та реалізації публічної політики, що, своєю чергою, сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та інклюзивності управлінських процесів [4, С.86].

У сучасному науковому дискурсі вагоме місце посідають дослідження зарубіжних учених, при-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

свячені визначенню потенціалу штучного інтелекту у контексті забезпечення екологічної складової сталого розвитку та реалізації ESG-орієнтованого публічного управління. Зокрема, Пітер Норвіг у своїх працях акцентує увагу на здатності інтелектуальних систем здійснювати комплексний аналіз кліматичних змін, ідентифікацію ризиків виникнення природних катастроф, а також оптимізацію використання природних ресурсів на основі обробки значних обсягів даних [5, С.152]. Своєю чергою, Джон Берг розглядає штучний інтелект як інструмент підвищення якості управлінських рішень через впровадження data-driven підходів, що є особливо актуальним в умовах динамічності та невизначеності середовища управління розвитком територіальних громад [6]. Водночас Джеймс Аллен запропонував використання моделей глибокого навчання для прогнозування локальних змін у системі взаємодії соціально-економічних та екологічних процесів, що враховують як антропогенні, так і природні чинники впливу [7]. Узагальнення результатів зазначених досліджень формує теоретико-методологічне підґрунтя для адаптації та впровадження механізмів штучного інтелекту у систему публічного управління на засадах ESG, зокрема в частині забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

У вітчизняному науковому просторі проблематика інтеграції механізмів штучного інтелекту розглядається переважно крізь призму цифрової трансформації публічного управління та модернізації взаємодії держави, суспільства і територіальних громад. Водночас наявні управлінські підходи у сфері ESG-управління розвитком громад здебільшого мають реактивний характер, орієнтований на усунення вже наявних проблем, а не на їх попередження. У цьому контексті застосування технологій штучного інтелекту створює принципово нові можливості для переходу до проактивної моделі управління, що базується на аналітиці великих даних, інструментах прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу здійснювати своєчасну ідентифікацію потенційних ризиків у соціально-економічній та екологічній сферах, що, своєю чергою, підвищує ефективність стратегічного планування та якість управлінських рішень у системі публічного управління.

Особливого значення в умовах децентралізації набувають підходи, пов'язані зі створенням інтегрованих цифрових рішень, які поєднують технологічні та управлінські компоненти. Так, Юрій Зайцев обґрунтовує доцільність формування гібридних цифрових платформ, що інтегрують алгоритми машинного навчання, принципи відкритого врядування та механізми участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень [8, С.233]. Реалізація таких платформ забезпечує підвищення рівня прозорості, підзвітності та інклюзивності публічного управління, а також сприяє ефективнішому використанню ресурсного потенціалу територіальних громад. У контексті передачі значної частини управлінських повноважень на місцевий рівень це створює передумови для формування адаптивних, інноваційно орієнтованих моделей ESG-управління, здатних забезпечити досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Водночас процес інтеграції механізмів штучного інтелекту у систему ESG-орієнтованого публічного управління розвитком територіальних громад супроводжується низкою суттєвих ризиків і викликів, які потребують належного теоретичного осмислення та практичного врегулювання. Одним із ключових аспектів є проблема так званої «алгоритмічної непрозорості», на якій акцентує увагу Тетяна Пшенична. Йдеться про ситуації, коли результати функціонування інтелектуальних систем залишаються незрозумілими для користувачів через складність внутрішньої логіки алгоритмів або обмежений доступ до їх інтерпретації [9, С.33]. У контексті публічного управління це породжує серйозні етичні та управлінські ризики, особливо в разі, коли рішення, сформовані на основі ШІ, впливають на розподіл ресурсів, просторове планування розвитку територій чи реалізацію прав громадян. Відтак, питання забезпечення прозорості, підзвітності та пояснюваності алгоритмічних рішень набуває принципового значення для формування довіри до цифрових інструментів у системі публічного управління.

Не менш важливим є нормативно-правовий аспект впровадження технологій штучного інтелекту, на якому наголошує Микола Барун. Як зазначає дослідник, ефективність використання інтелектуальних систем у публічному секторі безпосередньо залежить від рівня сформованості правового забезпечення, яке має регламентувати як технічні, так і етичні параметри їх застосування [10, С.65]. У сучасних умовах в Україні спостерігається фрагментарність регуляторної бази щодо використання цифрових інструментів у межах ESG-управління, що ускладнює системну інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту у діяльність органів місцевого самоврядування. Додатковим викликом залишається питання захисту персональних даних, які активно використовуються в процесах аналізу соціально-економічних та екологічних показників розвитку територіальних громад.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Важливе значення для формування сучасного теоретичного підґрунтя дослідження мають також наукові напрацювання Карлоса Десоузи, який обґрунтовує необхідність трансформації традиційних моделей публічного врядування відповідно до вимог цифрової епохи. Зокрема, автор акцентує увагу на переході від централізованих ієрархічних структур до гнучких, децентралізованих систем управління, що ґрунтуються на використанні даних та інтелектуальних аналітичних інструментів [11, С.101]. Запропонована ним «модель зрілості» передбачає формування відкритих цифрових екосистем, орієнтованих на активну взаємодію з громадянами, що є особливо актуальним у контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад на засадах ESG.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із практичними аспектами впровадження цифрових екосистем у громадах, що функціонують в умовах підвищеного екологічного навантаження. Так, Галина Татаренко аналізує специфіку використання інтелектуальних цифрових платформ для вирішення локальних проблем, зокрема пов'язаних із промисловими викидами, несанкціонованими відходами чи деградацією навколишнього середовища [12, С.10]. У цьому контексті системи, побудовані на основі алгоритмів штучного інтелекту, розглядаються як ефективний інструмент моніторингу, виявлення порушень та оперативного реагування на запити громадян, а також як засіб підтримки формування стратегій локального розвитку громад у межах ESG-підходів.

Суттєвий внесок у розвиток зазначеної проблематики зробили також Сергій Квітка та Наталія Новіченко, які акцентують увагу на ролі громадянського суспільства у формуванні сучасних моделей цифрового врядування. Науковці підкреслюють, що активне залучення громадських ініціатив, екологічних волонтерських рухів і локальних інноваційних проєктів до процесів збору, обробки та інтерпретації даних сприяє не лише підвищенню якості управлінських рішень, але й формуванню довіри до інструментів штучного інтелекту [13, С.77]. Такий підхід забезпечує посилення підзвітності органів публічної влади та створює передумови для розвитку інклюзивних, відкритих і адаптивних моделей ESG-управління розвитком територіальних громад.

Проте, незважаючи на наявність результатів вище наведених досліджень, присвячених різним підходам та моделям механізмів штучного інтелекту для потреб публічного сектору, нагальними залишаються питання, які потребують вирішення, а саме щодо можливостей і перспектив застосування штучного інтелекту для сталого розвитку громад з урахуванням принципів ESG-орієнтованого управління.

Відтак, на нашу думку, одним із найбільш оптимальних шляхів розв'язання окреслених проблем є врахування максимальної кількості аспектів під час створення моделей машинного навчання систем штучного інтелекту, з метою їх адаптації саме для потреб громад, в частині досягнення цілей сталого розвитку на місцевому рівні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило комплексний аналіз проблематики застосування механізмів штучного інтелекту у системі публічного управління розвитком територіальних громад та створило підґрунтя для обґрунтування теоретичних і прикладних результатів дослідження. Методологічна база сформована з урахуванням міждисциплінарного характеру теми, що поєднує підходи публічного управління, цифрової трансформації та аналізу даних.

Зокрема, у роботі застосовано метод аналізу наукових джерел для систематизації наявних теоретичних підходів до визначення сутності штучного інтелекту, механізмів його впровадження у публічному секторі та ролі у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Це дало змогу узагальнити наукові підходи до використання AI-технологій у контексті ESG-орієнтованого управління, а також виявити основні напрями їх практичного застосування.

Метод порівняльного аналізу використано для дослідження міжнародного та національного досвіду впровадження механізмів штучного інтелекту в систему публічного управління, що дало змогу визначити ключові тенденції цифровізації, а також виявити відмінності у підходах до використання інтелектуальних систем на різних рівнях управління.

У межах дослідження також здійснено цілеспрямований пошук і відбір наукових матеріалів, аналітичних звітів та відкритих даних щодо розвитку технологій машинного навчання та функціонування наявних моделей штучного інтелекту. Це було необхідно для оцінювання сучасного рівня розвитку AI-рішень, їх прикладного потенціалу у сфері публічного управління, зокрема у процесах стратегічного планування, моніторингу показників сталого розвитку громад та підтримки прийняття управлінських рішень.

Крім того, застосовано елементи моделювання для оцінювання можливих наслідків впровадження механізмів штучного інтелекту у практику публічного управління розвитком територіальних громад. Це дало змогу окреслити альтернативні сценарії розвитку управлінських процесів із використан-

ням інтелектуальних систем та визначити їх вплив на ефективність реалізації публічної політики.

Теоретичний аналіз проведено на основі узагальнення наявних наукових підходів і емпіричних даних, що дало змогу визначити потенційні переваги та ризики застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. Зокрема, було проаналізовано аспекти підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості, підзвітності та розширення участі громадськості, а також окреслено виклики, пов'язані з правовими та інституційними обмеженнями використання AI-технологій.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Інтеграція механізмів штучного інтелекту у систему публічного управління розвитком територіальних громад на засадах ESG характеризується вираженим міждисциплінарним змістом, оскільки передбачає узгодження технологічних, інституційно-правових, організаційних, соціальних, економічних та екологічних компонентів у межах єдиної управлінської парадигми. У цьому контексті концепція сталого розвитку виступає методологічною основою, що визначає необхідність досягнення збалансованості між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку громад. Відповідно, механізми штучного інтелекту доцільно розглядати не лише як інструмент цифрової модернізації, а й як складову інноваційної управлінської культури, яка базується на принципах ESG-управління, зміст яких полягає у відкритості, інклюзивності та орієнтації на довгострокові результати цілей сталого розвитку.

Ефективне впровадження технологій штучного інтелекту в практику публічного управління потребує переосмислення традиційних підходів як у технологічному, так і в управлінському вимірах. Сучасні інтелектуальні системи мають здатність не лише акумулювати та обробляти великі обсяги різнорідних даних, але й здійснювати їх поглиблений аналіз із виявленням латентних закономірностей, що не піддаються ідентифікації за допомогою класичних методів. У контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад це має особливе значення, оскільки інформаційні потоки формуються з різноманітних джерел, включаючи супутникові системи спостереження, сенсорні мережі, цифрові платформи громадської участі, відкриті бази даних та мобільні застосунки, що забезпечують інтерактивну взаємодію між громадянами та органами влади.

Перспективним напрямом застосування механізмів штучного інтелекту в системі ESG-управління є використання алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж для моніторингу змін у просторовому розвитку територій, прогнозування екологічних ризиків та ідентифікації потенційно небезпечних зон. Зокрема, застосування інтелектуальних моделей для аналізу супутникових знімків високої роздільної здатності дає змогу виявляти процеси деградації земельних ресурсів, виснаження ґрунтів, нераціонального землекористування на ранніх стадіях їх розвитку. Це створює принципово нові можливості для органів місцевого самоврядування, а також для профільних організацій у сфері просторового планування, оскільки забезпечує своєчасне реагування на негативні тенденції та формування превентивних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку громад.

Важливим напрямом практичного використання штучного інтелекту є також формування систем підтримки прийняття управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування. Завдяки здатності здійснювати аналіз даних у режимі реального часу, такі системи забезпечують оцінювання ключових параметрів розвитку територіальних громад, включаючи рівень забруднення атмосферного повітря, стан водних ресурсів, рівень шумового навантаження та інші показники ESG. При цьому інтелектуальні алгоритми не лише фіксують поточний стан, але й формують прогнозні сценарії розвитку з урахуванням соціально-економічних чинників, що дає змогу створити комплексні моделі сталого розвитку та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

З метою узагальнення потенціалу використання механізмів штучного інтелекту в системі ESG-орієнтованого управління, на нашу думку, доцільно оцінити основні переваги та ризики їх упровадження в діяльність органів публічної влади. За результатами оцінювання можна констатувати, що найбільш вагомими перевагами застосування AI-рішень є підвищення ефективності обробки даних, удосконалення прогнозування соціально-економічних та екологічних процесів, а також зростання обґрунтованості управлінських рішень. Високий потенціал також мають інструменти автоматизованого моніторингу показників сталого розвитку та системи підтримки прийняття рішень, які сприяють підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Разом із тим слід звернути увагу на те, що впровадження механізмів штучного інтелекту супроводжується й низкою ризиків різного рівня впливу. До найбільш суттєвих належать алгоритмічна непрозорість, ризики порушення конфіденційності даних, недостатній рівень цифрових компетентно-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

стей персоналу та обмеженість фінансових ресурсів громад. Серед ризиків середнього рівня впливу можна виокремити можливість виникнення алгоритмічних упереджень, залежність від якості вихідних даних та недостатню нормативно-правову врегульованість окремих аспектів використання штучного інтелекту. Проведене оцінювання свідчить, що потенційні переваги інтеграції AI-рішень у систему публічного управління суттєво переважають можливі ризики за умови забезпечення належного інституційного, кадрового та нормативно-правового супроводу процесів цифрової трансформації.

На локальному рівні впровадження технологій штучного інтелекту тісно пов'язане з концепцією «розумних громад», яка передбачає формування інтегрованих цифрових екосистем для підвищення якості життя населення, оптимізації функціонування комунальної інфраструктури та ефективного управління ресурсами. У межах такого підходу цифрові рішення на основі штучного інтелекту забезпечують зниження екологічного навантаження, підвищення енергоефективності та розвиток інноваційних сервісів у сфері публічного управління.

Практичний досвід України свідчить про поступове впровадження інтелектуальних технологій у систему ESG-управління. Зокрема, впроваджуються пілотні проєкти, спрямовані на використання штучного інтелекту для моніторингу стану довкілля та реагування на екологічні порушення. Одним із таких прикладів є створення онлайн-платформи Deep Green Ukraine, яка базується на використанні супутникових і радарних даних у поєднанні з алгоритмами машинного навчання для виявлення незаконного використання природних ресурсів, зокрема несанкціонованих лісових рубок. Реалізація цього проєкту у низці регіонів України демонструє можливості інтелектуальних систем щодо оперативного виявлення порушень та підвищення ефективності контролю у сфері природокористування [14].

Крім того, вагомим є досвід розроблення цифрових платформ, спрямованих на прогнозування природних процесів та управління ресурсами. Зокрема, у співпраці українських наукових установ із міжнародними дослідницькими центрами створено інструменти, що дають змогу здійснювати прогнозування посух, аналіз стану водних ресурсів та формування аналітичної інформації для аграрного сектору. Використання таких рішень забезпечує підвищення якості управлінських рішень як для органів влади, так і для інших стейкхолдерів, включаючи фермерські господарства та експертне середовище [15].

Разом із тим слід погодитися з позицією Андрія Мацерука, який зазначає, що сучасний етап розвитку механізмів штучного інтелекту у контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад перебуває на стадії становлення та потребує подальшого наукового опрацювання [16, С.116]. Це зумовлює необхідність поглиблення як теоретичних досліджень, так і практичних апробацій інноваційних підходів до застосування штучного інтелекту, зокрема в частині розроблення ефективних моделей його інтеграції у систему публічного управління на засадах ESG.

Узагальнення отриманих результатів дослідження дає змогу виокремити важливу наукову проблему, що безпосередньо пов'язана з відсутністю цілісної та формалізованої методології інтеграції механізмів штучного інтелекту у процеси публічного управління розвитком територіальних громад. Найбільш гостро ця проблема проявляється на рівні місцевого самоврядування, де впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема інструментів, побудованих на основі моделей штучного інтелекту, стримується як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Йдеться про недостатній рівень цифрових компетентностей управлінського персоналу, інституційну неготовність до трансформаційних змін, а також обмеженість фінансових і організаційних ресурсів. Окремо слід відзначити домінування адміністративно-бюрократичного типу мислення, орієнтованого на регламентовані процедури, а не на аналітичне обґрунтування управлінських рішень. Сукупність зазначених чинників доцільно інтерпретувати через категорію «технологічної інерції», яка відображає стійкий опір управлінських систем до впровадження інновацій унаслідок збереження усталених практик та інституційних обмежень.

Важливим елементом ефективного застосування механізмів штучного інтелекту у системі ESG-управління розвитком територіальних громад є формування довіри до інтелектуальних цифрових систем з боку населення. Це, у свою чергу, передбачає необхідність розроблення та впровадження чітких етичних засад функціонування таких систем, які гарантують прозорість, підзвітність і безпечність використання даних. Ключову роль у цьому процесі відіграє налагодження системної взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами та інститутами громадянського суспільства, зокрема екологічними неурядовими організаціями, що забезпечує інклюзивність процесів прийняття управлінських рішень та підвищує рівень легітимності впроваджуваних інновацій.

Суттєвим чинником формування сучасної моделі публічного управління є розвиток відкритих даних, зокрема у сфері екологічної інформації.

Принципи прозорості та доступності інформації, закріплені у Орхуська конвенція [17], передбачають забезпечення широкого доступу громадськості до даних про стан довкілля. У цьому контексті механізми штучного інтелекту здатні суттєво підвищити ефективність роботи з такими даними шляхом автоматизації їх обробки, структуризації, візуалізації та аналітичної інтерпретації. Це створює передумови для більш обґрунтованого формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні.

Перспективним напрямом застосування штучного інтелекту є також його використання як аналітичного інструменту для адаптації політики розвитку територіальних громад до умов кліматичних змін. Використання прогностичних моделей, що базуються на кліматичних, гідрологічних та соціально-економічних даних, дозволяє моделювати сценарії виникнення ризиків, таких як підтоплення територій, посухи чи інші природні явища. Це, у свою чергу, забезпечує можливість завчасного розроблення адаптаційних стратегій та підвищує стійкість територіальних громад до зовнішніх впливів.

Окремої уваги заслуговує потенціал використання механізмів штучного інтелекту у сфері забезпечення прозорості та запобігання корупційним ризикам у процесах управління ресурсами. Інтелектуальні алгоритми здатні здійснювати автоматизований аналіз процедур публічних закупівель, дозвільної документації, результатів екологічних експертиз та інших управлінських процесів, що дозволяє оперативно виявляти аномалії або потенційно ризиковані операції. Таким чином, забезпечується не лише фіксація порушень, але й створюються передумови для формування превентивних механізмів протидії корупції через впровадження систем постійного моніторингу.

Важливою складовою ESG-орієнтованого підходу є також використання штучного інтелекту у сфері екологічної освіти та формування екологічної свідомості населення. Сучасні цифрові інструменти, зокрема інтерактивні платформи, чат-боти, технології доповненої реальності та системи персоналізованих рекомендацій, сприяють формуванню нових моделей екологічно відповідальної поведінки. У цьому контексті особливого значення набувають симуляційні платформи, які моделюють наслідки різних сценаріїв взаємодії людини з навколишнім середовищем і сприяють підвищенню рівня екологічної обізнаності громадян [18].

Загалом результати дослідження свідчать про те, що ефективна інтеграція механізмів штучного інтелекту у систему публічного управління розвитком територіальних громад на засадах ESG потребує комплексного підходу, що охоплює технологічні, інституційні, правові, етичні та соціальні аспекти. Штучний інтелект у цьому контексті є ключовим інструментом трансформації публічної політики, формування нової управлінської культури та підвищення ефективності досягнення цілей сталого розвитку.

Водночас успішність впровадження таких технологій значною мірою залежить від наявності стратегічного бачення розвитку цифрової трансформації з боку органів публічної влади. Важливою передумовою є формування адаптивного комунікативного середовища у вигляді інтегрованих цифрових екосистем, які забезпечують узгодження інноваційних технологій ESG-управління із національними, регіональними та місцевими політиками у сфері досягнення цілей сталого розвитку територіальних громад. Це дає змогу забезпечити системність, узгодженість та довгострокову ефективність впровадження механізмів штучного інтелекту у практику публічного управління.

Для України стратегічно важливим напрямом розвитку системи публічного управління на засадах ESG є формування інтегрованої екосистеми екологічних даних, яка поєднуватиме офіційні статистичні джерела, результати громадського моніторингу, супутникові спостереження міжнародних програм, а також дані незалежних досліджень. У такій системі механізми штучного інтелекту виконують ключову функцію аналітичного ядра, забезпечуючи обробку багатовимірних масивів інформації, виявлення складних взаємозв'язків та побудову прогнозних моделей. Зокрема, застосування алгоритмів машинного навчання дає змогу ідентифікувати закономірності поширення інвазійних видів, що створює можливості для своєчасного реагування органів місцевого самоврядування на потенційні загрози екологічній безпеці та біорізноманіттю територіальних громад.

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на концепції Participatory AI, яка передбачає інтеграцію громадян у процеси формування та використання інтелектуальних систем у публічному управлінні. Зокрема, у межах підходів Citizen Science громадяни можуть брати безпосередню участь у зборі екологічних даних за допомогою мобільних застосунків, сенсорних пристроїв або онлайн-платформ, після чого ці дані обробляються алгоритмами штучного інтелекту та трансформуються в аналітичні продукти для підтримки управлінських рішень. Такий підхід не лише підвищує рівень прозорості та відкритості управлінських процесів, а й сприяє формуванню відповідального ставлення громадян до питань сталого розвитку та екологічної безпеки [19].

Водночас ефективність застосування штучного інтелекту значною мірою залежить від здатності моделей адаптуватися до специфіки локальних екосистем. Універсальні алгоритмічні рішення, які демонструють високу результативність у великих урбанізованих середовищах, не завжди є релевантними для малонаселених або природно-орієнтованих територій через відмінності у структурі даних, інтенсивності антропогенного навантаження та динаміці природних процесів. Це актуалізує необхідність розроблення спеціалізованих моделей штучного інтелекту, орієнтованих на врахування регіональних особливостей, включаючи кліматичні умови, ландшафтні характеристики та соціально-економічний контекст розвитку територіальних громад.

Окремого розгляду потребує проблема енергоспоживання інфраструктури, необхідної для функціонування систем штучного інтелекту. Складні моделі машинного навчання, особливо ті, що пов'язані з обробкою супутникових даних або відеопотоків, потребують значних обчислювальних ресурсів, що, своєю чергою, може призводити до зростання енергоспоживання та збільшення вуглецевого сліду. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із енергетичною нестабільністю в Україні, ця проблема набуває додаткової актуальності. У зв'язку з цим перспективним напрямом є впровадження концепції Green AI, яка передбачає оптимізацію алгоритмів з метою зниження енергетичних витрат, а також використання відновлюваних джерел енергії для забезпечення функціонування цифрової інфраструктури.

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту у системі публічного управління є також його використання для попередження та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру. Інтелектуальні системи здатні здійснювати комплексний аналіз кліматичних, геофізичних та гідрологічних даних з метою прогнозування ризиків повеней, лісових пожеж, посух чи зсувів. Як свідчить міжнародний досвід, зокрема практика впровадження систем раннього попередження у Японії, використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу сейсмічної активності дає змогу досягти високої точності прогнозування та забезпечити своєчасне реагування на загрози [20]. Адаптація подібних рішень до українських умов відкриває перспективи їх ефективного використання, зокрема у регіонах із підвищеним рівнем природних ризиків.

Отримані результати дають змогу стверджувати, що застосування механізмів штучного інтелекту у системі публічного управління розвитком територіальних громад на засадах ESG має значний потенціал і охоплює широкий спектр напрямів — від розвитку інклюзивних моделей управління до аналітики даних і прогнозування змін довкілля та, як наслідок, формування екологічно відповідальної поведінки населення. Водночас ефективність реалізації цього потенціалу в Україні залежить від забезпечення міждисциплінарного підходу, стратегічного планування та гнучкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у зазначених процесах відіграє міжнародне співробітництво, оскільки провідні інституції країн Європейського Союзу вже мають значний практичний досвід використання алгоритмів штучного інтелекту для моніторингу та реагування на екологічні загрози, включаючи лісові пожежі, підтоплення територій та порушення природоохоронного законодавства. Залучення міжнародної експертизи та технологічної підтримки створює додаткові можливості для ефективної імплементації інноваційних рішень у національну систему публічного управління.

На основі проведеного дослідження доцільно сформулювати низку науково-практичних рекомендацій щодо ефективного застосування механізмів штучного інтелекту органами місцевого самоврядування в контексті досягнення цілей сталого розвитку на засадах ESG, а саме:

– громадам варто розпочинати впровадження AI-рішень із формування якісних локальних масивів відкритих даних у сферах екології, житлово-комунального господарства, енергетики та просторового планування;

– необхідним є підвищення рівня цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування шляхом реалізації спеціалізованих програм навчання з питань використання інтелектуальних аналітичних систем;

– доцільно забезпечити інтеграцію інструментів штучного інтелекту у наявні системи підтримки прийняття управлінських рішень із дотриманням принципів прозорості та підзвітності алгоритмів;

– важливим напрямом є розвиток партнерства між органами місцевого самоврядування, науковими установами, громадськими організаціями та IT-сектором для спільного розроблення цифрових рішень, орієнтованих на потреби конкретних територіальних громад [21];

– доцільним також є впровадження механізмів громадської участі у процесах формування, тестування та оцінювання AI-рішень відповідно до концепції Participatory AI [22];

– важливою умовою ефективного використання штучного інтелекту залишається забез-

печення належного захисту персональних даних, кібербезпеки та дотримання етичних стандартів функціонування цифрових систем.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню адаптивної моделі ESG-орієнтованого управління, здатної забезпечити досягнення довгострокових цілей сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Таким чином, впровадження технологій штучного інтелекту у сферу ESG-орієнтованого управління розвитком територіальних громад формує передумови для переходу до якісно нової моделі управління, що базується на даних, інноваціях та широкій участі зацікавлених сторін. У поєднанні з інституційними реформами це створює основу для системної екологічної трансформації та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Враховуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що механізми штучного інтелекту є перспективним інноваційним інструментом ESG-орієнтованого публічного управління розвитком територіальних громад та здатні забезпечувати підвищення ефективності управлінських процесів у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Встановлено, що актуальність їх застосування обумовлена необхідністю реагування на складні соціально-економічні та екологічні виклики, які потребують використання сучасних цифрових технологій для обробки значних масивів даних, прогнозування ризиків і підтримки прийняття управлінських рішень.

У результаті аналізу сучасного стану та тенденцій використання штучного інтелекту у публічному управлінні встановлено, що інтеграція AI-рішень відбувається в межах ширших процесів цифрової трансформації та формування ESG-орієнтованих моделей управління. Визначено, що найбільш перспективними напрямами застосування штучного інтелекту є моніторинг показників сталого розвитку, аналіз просторових і екологічних змін, прогнозування соціально-економічних процесів, управління природними ресурсами, підтримка стратегічного планування та розвиток цифрових платформ взаємодії між органами влади і громадськістю. Особливого значення набуває використання алгоритмів машинного навчання для обробки даних із сенсорних мереж, супутникових систем спостереження, відкритих баз даних та цифрових платформ громадської участі.

Оцінювання потенційних переваг і ризиків впровадження механізмів штучного інтелекту засвідчило, що їх використання сприяє підвищенню ефективності обробки інформації, поліпшенню якості прогнозування, формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень, автоматизації моніторингу показників сталого розвитку та підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади. Разом з тим, встановлено наявність певних ризиків, пов'язаних з потенційною непрозорістю роботи алгоритмів, можливими порушеннями конфіденційності даних, недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу, обмеженістю фінансових ресурсів, залежністю від якості вихідних даних та недостатньою нормативно-правовою врегульованістю окремих аспектів використання систем ШІ. Разом із тим результати дослідження дають підстави стверджувати, що за умови належного інституційного, кадрового та правового забезпечення переваги впровадження AI-рішень суттєво переважають потенційні ризики.

Обґрунтовано доцільність інтеграції інтелектуальних систем у процеси стратегічного планування, моніторингу та оцінювання показників сталого розвитку територіальних громад. Визначено, що використання штучного інтелекту створює можливості для формування систем підтримки прийняття управлінських рішень, розвитку концепції «розумних громад», удосконалення механізмів екологічного моніторингу, прогнозування природних ризиків та адаптації територій до наслідків кліматичних змін. Важливого значення набуває формування інтегрованих цифрових екосистем, що поєднують офіційні статистичні дані, результати громадського моніторингу, супутникові спостереження та інші джерела інформації в єдиному аналітичному середовищі.

За результатами дослідження сформульовано науково-практичні рекомендації щодо ефективного використання механізмів штучного інтелекту у системі публічного управління розвитком територіальних громад в Україні. До ключових напрямів віднесено формування локальних масивів відкритих даних, підвищення цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, інтеграцію AI-інструментів до систем підтримки прийняття управлінських рішень, розвиток партнерства між органами влади, науковими установами, громадськими організаціями та IT-сектором, впровадження механізмів Participatory AI, а також забезпечення належного рівня захисту персональних даних, кібербезпеки та дотримання етичних стандартів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що ефективна інтеграція механізмів штучного інтелекту в систему ESG-орієнтованого публічного управління потребує комплексного поєднання технологічних, інституційних, правових, організаційних та соціальних складових. За таких умов штучний інтелект здатний бути важливим інструментом підвищення ефективності публічної політики, формування адаптивної управлінської моделі та забезпечення досягнення довгострокових цілей сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. З огляду на викладене, перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у поглибленому вивченні прикладного використання штучного інтелекту у контексті створення прозорих механізмів вироблення управлінських рішень на засадах ESG, а також у ґрунтовнішому аналізі охарактеризованих у цій роботі явищ, зокрема «технологічної інерції», що негативно впливають на процеси впровадження інновацій для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Neumann O., Guirguis K., Steiner R. Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. Public Management Review. 2022. P. 1–27. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048685 Дата звернення: Берез. 30, 2026
2. Шульський І. Публічне управління розвитком територіальних громад. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 7(13). [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-220-231 Дата звернення: Берез. 30, 2026
3. Patrick D. (ed.). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. Oxford: Oxford University Press, 2006. – 289 p.
4. Wang V. Artificial Intelligence for Sustainable Development: Challenges and Opportunities. Sustainability. 2021. Vol. 13(15). P. 86
5. Norvig P. Peter Norvig. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.norvig.com Берез. 30, 2026
6. Berg J. Digital democracy. Studies of online political participation. Turku: Painosalama Oy, 2017. – 287 p.
7. Allen J. Artificial Intelligence and the Environment: Crossroads and Synergies. Environmental Management Review. 2020. Vol. 45(2). P. 200–215
8. Zaitsev I. Theoretical and methodological foundations of interaction between the state and public sectors in the implementation of environmental protection measures in the context of digitalization. Bulletin of Postgraduate Education. 2024. Vol. 30, no. 59. P. 233–245. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-233-245 Берез. 30, 2026
9. Пшенична Т. Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. Ефективність державного управління. 3(80/81). С. 94–104. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.36930/508013 Берез. 31, 2026
10. Барун М. Екологічні інновації в контексті сталого розвитку. 86-а науково-технічна та науково-методична конференція університету. Харків, 2022. С. 8. [Електронний ресурс]. Доступно: https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/208d26f6-47e9-47e3-9737-7d07dca9d583/content Берез. 31, 2026
11. Desouza K. C. Artificial Intelligence in the Public Sector: A Maturity Model. IBM Center for The Business of Government. - 28 p. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.businessofgovernment.org/report/artificial-intelligence-public-sector-maturity-model Берез. 31, 2026
12. Татаренко Г. І. Стійкий розвиток та штучний інтелект: публічне бачення. Екологічна політика і право. 2023. № 5. С. 10 - 18
13. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 4. С. 129 - 146. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.15421/152087 Берез. 31, 2026
14. Штучний інтелект проти «рубок». Газета «День». [Електронний ресурс]. Доступно: https://day.kyiv.ua/article/cuspilstvo/shtuchnyy-intelekt-proty-rubok – Берез. 31, 2026
15. Українські вчені представили екологічний проєкт на основі ШІ. Newssky.com.ua. [Електронний ресурс]. Доступно: https://newssky.com.ua/ukrayinski-vcheni-predstavyly-ekologichnyj-proyekt-na-osnovi-shi-pid-chas-sesiyi-generalnoyi-asambleyi-oon/ Дата звернення: Квіт. 2, 2026

16. Мацерук А. Застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 328(2). С. 114 - 120. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-17 Дата звернення: Квіт. 2, 2026
17. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція): Конвенція ООН від 25.06.1998. [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text Дата звернення: Квіт. 2, 2026
18. Представляємо результати кампанії «Цифрове перетворення Вінницької області». Офіційний блог Google Україна. [Електронний ресурс]. Доступно: https://ukraine.googleblog.com/2017/06/blog-post.html Дата звернення: Квіт. 4, 2026
19. Participatory AI. Nesta. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.nesta.org.uk/project/participatory-ai Дата звернення: Квіт. 6, 2026
20. Дубов Д., Ожеван М., Баровська А. Щодо попередження та інформування населення в умовах загрози або виникнення надзвичайної ситуації. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. Доступно: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-poperedzhennya-ta-informuvannya-naselennya-v-umovakh Дата звернення: Квіт. 6, 2026
21. Ullstein, C., Jarvers, S., Hohendanner, M., Papakyriakopoulos, O., & Grossklags, J. (2025). Participatory AI and the EU AI Act. Proceedings of the AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, 8(3), 2550–2562. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.1609/aies.v8i3.36737 Дата звернення: Трав. 25, 2026
22. Maas, J., & Moreno Inglés, A. (2024). Beyond Participatory AI. Proceedings of the AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, 7(1), 932–942 pp. [Електронний ресурс]. Доступно: https://doi.org/10.1609/aies.v7i1.31693 Дата звернення: Трав. 25, 2026

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ESG-ORIENTED MANAGEMENT: THE POTENTIAL AND PROSPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR SUSTAINABLE COMMUNITY DEVELOPMENT

Artem Butriy,
PhD student, Department
of Public Administration and Project Management
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology of the
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0006-0534-4496
butriy.a@gmail.com

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the theoretical foundations of the use of artificial intelligence as an effective innovative mechanism of ESG-oriented governance (hereinafter ESG – Environmental, Social, and Governance) in the public sector, capable of processing significant volumes of economic and environmental data, supporting managerial decision-making, and forecasting socio-economic and environmental processes at the community level. Particular attention is drawn to examining the potential of implementing innovative artificial intelligence technologies to enhance the effectiveness of public governance in ensuring the sustainable development of territorial communities. It is substantiated that the application of machine learning algorithms, big data analytics, and intelligent systems contributes to the optimization of governance processes, particularly in the areas of strategic planning, resource allocation, and public policy performance evaluation. The study analyzes contemporary digital tools that improve the quality of managerial decision-making, enhance monitoring systems for sustainable community development indicators, and strengthen transparency and accountability in interactions among public authorities, civil society institutions, and other stakeholders. It has been established that the integration of such tools creates the conditions for the development of effective mechanisms for public participation in governance*

processes. Particular emphasis is placed on practical cases of artificial intelligence-based solutions in public governance, which demonstrate their capacity to improve the quality of governance processes in the context of achieving sustainable development goals. At the same time, the key challenges of digital transformation are outlined, including institutional unpreparedness, limited resources, and issues relating to the ethical and legal regulation of data use. It is concluded that the effective implementation of artificial intelligence mechanisms requires a systemic and integrated approach that takes into account the interrelationship between economic, social, and environmental factors, thereby ensuring the achievement of the long-term sustainable development goals of territorial communities.

Keywords: *public administration, local self-government, innovative mechanisms, digital transformation, artificial intelligence, machine learning, ESG, sustainable community development.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Neumann O., Guirguis K., Steiner R. Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. Public Management Review. 2022. P. 1–27. [Online]. Available: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048685 Date of access: Mar. 30, 2026
2. Shulskyi I. Publichne upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi. 2023. № 7(13). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-220-231 Data zvernennia: Berez. 30, 2026
3. Patrick D. (ed.). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. Oxford: Oxford University Press, 2006. 289 p.
4. Wang V. Artificial Intelligence for Sustainable Development: Challenges and Opportunities. Sustainability. 2021. Vol. 13(15). P. 86
5. Norvig P. Peter Norvig. [Online]. Available: https://www.norvig.com Date of access: Mar. 30, 2026
6. Berg J. Digital democracy. Studies of online political participation. Turku: Painosalama Oy, 2017. 287 p.
7. Allen J. Artificial Intelligence and the Environment: Crossroads and Synergies. Environmental Management Review. 2020. Vol. 45(2). P. 200-215
8. Zaitsev I. Theoretical and methodological foundations of interaction between the state and public sectors in the implementation of environmental protection measures in the context of digitalization. Bulletin of Postgraduate Education. 2024. Vol. 30, no. 59. P. 233–245. [Online]. Available: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30%2859%29-233-245 Date of access: Mar. 30, 2026
9. Pshenychna T. Intehratsiia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v publichne upravlinnia na mistsevomu rivni: novi horyzonty ta vyklyky. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. 3(80/81). S. 94–104. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.36930/508013 Data zvernennia: Berez. 31, 2026
10. Barun M. Ekolohichni innovatsii v konteksti staloho rozvytku. 86-a naukovo-tekhnichna ta naukovo-metodychna konferentsiia universytetu. Kharkiv, 2022. S. 8. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/208d26f6-47e9-47e3-9737-7d07dca9d583/content Data zvernennia: Berez. 31, 2026
11. Desouza K. C. Artificial Intelligence in the Public Sector: A Maturity Model. IBM Center for The Business of Government. 28 p. [Online]. Available: https://www.businessofgovernment.org/report/artificial-intelligence-public-sector-maturity-model Date of access: Mar. 31, 2026
12. Tatarenko H. I. Stiikyi rozvytok ta shtuchnyi intelekt: publichne bachennia. Ekolohichna polityka i pravo. 2023. № 5. S. 10–18
13. Kvitka S., Novichenko N., Husarevych N., Piskokha N., Bardakh O., Demoshenko H. Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2020. T. 8. № 4. S. 129–146. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.15421/152087 Data zvernennia: Berez. 31, 2026
14. Shtuchnyi intelekt proty «rubok». Hazeta «Den». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://day.kyiv.ua/article/cuspilstvo/shtuchnyy-intelekt-proty-rubok Data zvernennia: Berez. 31, 2026
15. Ukrainski vcheni predstavyly ekolohichnyi proiekt na osnovi ShI. Newssky.com.ua. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://newssky.com.ua/ukrayinski-vcheni-predstavyly-ekologichnyj-proyekt-na-osnovi-shi-pid-chas-sesiyi-generalnoyi-asambleyi-oon/ Data zvernennia: Kvit. 2, 2026

16. Matseruk A. Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v konteksti staloho rozvytku hromad. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 328(2). S. 114–120. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-17 Data zvernennia: Kvit. 2, 2026
17. Konventsiia pro dostup do informatsii, uchast hromadskosti v protsesi pryiniattia rishen ta dostup do pravosuddia z pytan, shcho stosuiutsia dovkillia (Orkhuska konventsiia): Konventsiia OON vid 25.06.1998. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text Data zvernennia: Kvit. 2, 2026
18. Predstavliaiemo rezultaty kampanii «Tsyfrove peretvorennia Vinnytskoi oblasti». Ofitsiinyi bloh Google Ukraina. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://ukraine.googleblog.com/2017/06/blog-post.html Data zvernennia: Kvit. 4, 2026
19. Participatory AI. Nesta. [Online]. Available: https://www.nesta.org.uk/project/participatory-ai Date of access: Apr. 6, 2026
20. Dubov D., Ozhevan M., Barovska A. Shchodo poperedzhennia ta informuvannia naselennia v umovakh zahrozy abo vynyknennia nadzvychainoi sytuatsii. Analitychna zapyska. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-poperedzhennya-ta-informuvannya-naselennya-v-umovakh Data zvernennia: Kvit. 6, 2026
21. Ullstein, C., Jarvers, S., Hohendanner, M., Papakyriakopoulos, O., & Grossklags, J. (2025). Participatory AI and the EU AI Act. Proceedings of the AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, 8(3), 2550–2562. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.1609/aies.v8i3.36737 Data zvernennia: Trav. 25, 2026
22. Maas, J., & Moreno Inglés, A. (2024). Beyond Participatory AI. Proceedings of the AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, 7(1), 932–942 pp. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://doi.org/10.1609/aies.v7i1.31693 Data zvernennia: Trav. 25, 2026

Received March 10, 2026 отримано
Accepted March 25, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Artem Butriy, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-136-147
УДК 351:005.591.6].01

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ» У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Ковтун Оксана Анатоліївна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління і
проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту
та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-0159-730X
kovtun.oa71@gmail.com

Степаненко Олеся Олегівна,
аспірантка кафедри публічного управління і
проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту
та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0009-8384-4228
olesiastepanenko@ieu.edu.ua

Анотація. *Статтю присвячено теоретико-концептуальному аналізу поняття «інноваційна спроможність» у публічному управлінні в умовах трансформації сучасної управлінської парадигми. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інновацій як ключового чинника забезпечення ефективності, резильєнтності та адаптивності публічних інституцій до викликів невизначеного середовища. У роботі акцентовано увагу на проблемі недостатньої концептуалізації категорії «інноваційна спроможність», що зумовлює потребу в розширенні теоретичного підходу до її трактування.*

Методологічну основу дослідження становить системний аналіз наукових джерел із використанням підходу systematic literature review, контент-аналізу публікацій, а також процесного, інституційного та результативного підходів. Теоретичне підґрунтя сформовано на основі концепції динамічних можливостей та теорії організаційного навчання, що дало змогу розглядати інноваційну спроможність як багатовимірний і динамічний феномен.

У статті здійснено розмежування понять «потенціал» і «спроможність» у публічному управлінні, доведено їх взаємозв'язок і функціональну відмінність: потенціал визначено як ресурсну основу розвитку, тоді як спроможність – як здатність ефективно реалізовувати ці ресурси у практичній діяльності. Узагальнено сучасні підходи до трактування інновацій, які в публічному секторі охоплюють не лише технологічні, а й організаційні, інституційні та соціальні зміни, спрямовані на створення публічної цінності.

Обґрунтовано авторське визначення категорії «інноваційна спроможність у публічному управлінні» як інтегрованої динамічної здатності суб'єктів управління генерувати, впроваджувати та масштабувати інноваційні рішення на основі ефективного поєднання інституційних, кадрових, технологічних і ресурсних компонентів. Визначено ключові структурні виміри інноваційної спроможності, зокрема цільову орієнтацію, потенціал, спроможність та вплив, що узгоджується з підходами міжнародних організацій.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичного розуміння інноваційної спроможності як системної характеристики публічного управління, що виходить за межі тех-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

нологічного детермінізму та враховує інституційно-культурні й управлінські аспекти. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування державної політики інноваційного розвитку, розробленні стратегій модернізації публічного сектору та підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади.

Ключові слова: *теоретико-концептуальний аналіз; потенціал; спроможність; інновації; класифікація інновацій; інновації у публічному управлінні; інноваційна спроможність у публічному управлінні.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасна парадигма публічного управління перебуває на етапі переходу від ієрархічно-бюрократичної моделі до гнучкого, орієнтованого на результат врядування. У цьому контексті ключовим чинником життєздатності державних інституцій стає їхня інноваційна спроможність – комплексна характеристика, що визначає здатність системи не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх завдяки генеруванню та впровадженню нових управлінських рішень та інструментів.

Незважаючи на значну кількість наукових розвідок, поняття «інноваційна спроможність» у публічному секторі залишається дискусійним і недостатньо концептуалізованим. Проблема полягає у відсутності чіткої методологічної межі між технологічною оснащеністю (цифровізацією) та інституційною готовністю персоналу й організаційних структур до інноваційної діяльності. Традиційні підходи часто звужують інноваційну спроможність до впровадження окремих ІТ-інструментів, ігноруючи її соціогуманітарний та стратегічний виміри.

Додаткової актуальності проблемі додає «інноваційний розрив» між динамічним розвитком зовнішнього середовища та інертністю внутрішніх процедур у системі публічного управління. Існує нагальна потреба у теоретико-концептуальному обґрунтуванні механізмів, які дали б змогу трансформувати потенціал інновацій у сталі управлінські результати, з урахуванням обмеженості ресурсів, високого рівня ризиків, спротиву публічних службовців змінам та необхідності дотримання етичних стандартів.

Отже, теоретико-концептуальний аналіз поняття «інноваційна спроможність у публічному управлінні» є критично важливим для розроблення дієвих стратегій, що забезпечать резильєнтність органів публічної влади за індетермінованих умов.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Питання інноваційної спроможності у системі публічного управління наразі перебувають на етапі активного теоретичного осмислення, хоча цілісний понятійно-категоріальний апарат цієї дефініції ще остаточно не сформовано.

Теоретичний базис дослідження закладено у працях О. Кудріної та М. Масляка [1], які систематизували типологію управлінських інновацій (установчі, організаційні, сервісні, концептуальні) та розкрили категорію «інноваційного потенціалу» як сукупності ресурсних і результативних компонентів. Автори визначають передумови формування інноваційної спроможності через інституціональні зміни та трансформацію стилів управління.

Операційний та технологічний виміри проблеми представлені в роботі А. Стасишина, М. Олискевича та М. Кравчука [2], які фокусують увагу на механізмах цифровізації (IoT, AI, хмарні технології). Дослідники пропонують структурну логіку спроможності через ланцюг «структури – стратегізація – мобілізація ресурсів – інноваційна система», водночас застерігаючи від ризиків «цифрового бюрократизму».

Стратегічний аспект та системні бар'єри впровадження інновацій аналізують С. Богуславська та Ю. Голуб [3]. Спираючись на концепції New Public Management та Agile Governance, автори ідентифікують дефіцит інноваційної спроможності як наслідок інерційності бюрократії та низького рівня цифрових компетентностей.

Регіональний контекст та класифікацію механізмів управління (від нормативних до соціально-комунікаційних) досліджують Л. Газуда та Ю. Олифіренко [4]. Ними виокремлено нормативні принципи інноваційної спроможності, зокрема citizen-centric approach та інноваційну гнучкість. Інституційний фундамент та можливість адаптації бізнес-моделей до публічної сфери обґрунтовано у праці М. Зуєва [5], у якій визначено структурний каркас операціоналізації спроможності через цілі, методи та ресурси.

Компаративний аналіз досвіду країн Балтії, здійснений В. Люстеєм [6], дає змогу визначити системні умови успіху: політичну волю, інституційну підтримку та розвиток людського капіталу. Автор доводить, що інноваційна спроможність є не лише технологічною, а передусім інституційно-культурною характеристикою системи.

Узагальнюючи напрацювання вчених, можна констатувати, що попри ґрунтовні дослідження

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

окремих аспектів (типологія управлінських інновацій, інноваційні підходи в е-урядуванні, стратегування, принципи інноваційної спроможності, операціоналізація спроможності тощо), поняття «інноваційна спроможність» у публічному управлінні потребує подальшого концептуального визначення.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є здійснення теоретико-концептуального аналізу поняття «інноваційна спроможність» у публічному управлінні на основі сучасних зарубіжних та українських наукових джерел з акцентом на ключових структурних вимірах авторського концепту.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі *завдання:*

– здійснити аналіз наявних теоретичних та концептуальних підходів до визначення категорій «потенціал», «спроможність», «інновації», «інноваційна спроможність» у різних галузях науки;

– запропонувати визначення категорій «інновації у публічному управлінні» та «інноваційна спроможність у публічному управлінні» з акцентом на ключових структурних вимірах авторського концепту.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

У науковому дискурсі публічного управління терміни «потенціал» і «спроможність» часто використовуються для характеристики можливостей державних інституцій, органів влади та територіальних громад реалізовувати визначені функції та досягати стратегічних цілей розвитку. Водночас ці поняття мають як спільні, так і відмінні характеристики, що зумовлює необхідність їх чіткого розмежування.

Спільною рисою зазначених понятійних категорій є те, що вони відображають можливості суб'єкта управління щодо досягнення певних результатів у процесі реалізації управлінських функцій. У контексті публічного управління ці поняття пов'язані з характеристикою ресурсної забезпеченості, організаційної структури, компетентностей персоналу, інституційних умов та управлінських механізмів діяльності органів влади.

На думку Дж. Стігліца [9], ефективність державних інституцій значною мірою залежить від наявності ресурсів, знань та інституційних механізмів, які забезпечують реалізацію державної політики. У цьому контексті потенціал і спроможність можна розглядати як взаємопов'язані характеристики інституційної ефективності.

У праці М. Мура [10], присвяченій концепції Public Value, підкреслюється, що державні установи повинні мати як ресурсну базу, так і організаційні можливості для створення суспільної цінності. Це свідчить про тісний зв'язок потенціалу (ресурсної основи) зі спроможністю (можливістю практичної реалізації).

Подібного погляду дотримуються й вітчизняні науковці, у працях яких «спроможність» розглядається як ключова характеристика ефективності місцевого самоврядування та державних інституцій. Зокрема, в дослідженні М. Ковальчука [11] доведено, що інституційна спроможність держави визначається сукупністю чинників: професіоналізмом управлінського персоналу, правовою стабільністю, ефективністю адміністративних послуг та інноваційністю управлінських процесів. Саме ці чинники забезпечують здатність державних інституцій реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Українські дослідники місцевого самоврядування також пов'язують спроможність із результативністю функціонування територіальних громад. Так, у праці О. Васильєвої та О. Бойко [12] наголошується, що спроможність громади визначається її здатністю забезпечувати права та інтереси мешканців, ефективно використовувати ресурси та виконувати управлінські повноваження в умовах реформування місцевого самоврядування.

У нормативно-правовому полі визначення спроможних територіальних громад надано в Методиці формування спроможних територіальних громад [13], де зазначено, що такі територіальні утворення «…здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці». Отже, спроможність територіальної громади визначається здатністю надавати суспільні послуги, що передбачає ефективне управління ресурсами, фінансову самодостатність та організаційну ефективність органів місцевого самоврядування.

Водночас поняття «потенціал» у працях українських науковців розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і передумов розвитку, які можуть бути використані у процесі публічного управління. Зокрема, дослідження механізмів управління інтелектуальним потенціалом регіону показують, що потенціал охоплює кадрові, інституційні, інноваційні та інформаційні ресурси, які забезпечують сталий розвиток територій [14].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Таким чином, у сучасній українській науковій традиції потенціал розглядається як ресурсна база системи публічного управління, а спроможність – як здатність ефективно реалізувати цей потенціал у практичній діяльності органів влади.

Продовжуючи аналітичну частину дослідження, підсумуємо, що спільними рисами зазначених понять є: орієнтація на досягнення управлінських результатів; залежність від ресурсів, компетентностей та інституційного середовища; використання для оцінювання ефективності функціонування органів влади; застосування у стратегічному плануванні розвитку держави, регіонів і територіальних громад.

Попри змістову близькість, ці категорії мають принципові відмінності. Потенціал характеризує сукупність наявних і прихованих ресурсів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей у майбутньому. Він відображає можливості, що існують, але не завжди реалізуються на практиці. У свою чергу, спроможність означає реальну здатність суб'єкта управління ефективно використовувати наявні ресурси для виконання функцій і досягнення результатів. Тобто вона характеризує вже сформовану здатність діяти.

У міжнародних дослідженнях щодо розвитку публічного управління, зокрема у звітах United Nations Development Programme [15], «capacity» (спроможність) визначається як здатність інституцій, організацій і суспільства виконувати функції, вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей. Тобто «потенціал» – це можливість, яка може бути реалізована або залишатися нереалізованою, а «спроможність» – це реалізована або практично підтверджена здатність діяти, що відображає наукові традиції як у зарубіжній думці, так і у вітчизняному дискурсі. Однак слід зауважити, що стосовно публічного управління в англомовних джерелах частіше використовується термін «capacity» (спроможність), а не «potential» (потенціал), що ускладнює процес розмежування цих категорій під час аналізу праць зарубіжних дослідників.

Таким чином, у публічному управлінні потенціал здебільшого пов'язується з: ресурсною базою (фінансові, кадрові, інформаційні ресурси); інституційними передумовами; можливостями розвитку. Спроможність, натомість, характеризує: ефективність використання ресурсів; управлінську компетентність; інституційну ефективність. Це особливо важливо у процесах децентралізації, де оцінюється спроможність територіальних громад виконувати делеговані повноваження.

У сучасній вітчизняній практиці публічного управління поняття «спроможність» широко застосовується для оцінювання інституційної здатності органів влади. Зокрема, дана категорія використовується у документах реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, де йдеться про формування спроможних територіальних громад. Натомість поняття «потенціал» частіше використовується у стратегічному аналізі соціально-економічного розвитку громад, коли йдеться про ресурсні можливості територій, організацій або систем управління.

Отже, у контексті публічного управління «потенціал» доцільно розглядати як ресурсну та інституційну основу можливостей розвитку, тоді як «спроможність» характеризує реальну здатність органів влади ефективно використовувати ці ресурси для виконання функцій і досягнення результатів державної політики. Таким чином, потенціал є передумовою формування спроможності, а спроможність виступає практичною реалізацією потенційних можливостей системи публічного управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Дослідження базується на методології системного аналізу та контент-аналізу наукових джерел (systematic and content analysis literature re view), спираючись на процесний, інституційний та результативний підходи. Пошук джерел здійснювався у наукометричних базах Web of Science, Scopus, Google Scholar за ключовими словами: «innovation» (інновації), «innovation capacity» (інноваційна спроможність), «public innovation» (публічні інновації), «organizational capacity» (організаційна спроможність), «innovation potential» (інноваційний потенціал). Аналітична рамка дослідження ґрунтується на концепції динамічних можливостей (dynamic capabilities) [7] та теорії організаційного навчання [8], що дає змогу розглядати інноваційну спроможність як багатовимірний, процесний та контекстуально залежний феномен.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Розглянемо категорію «інновації» з погляду публічного управління. Поняття інновацій є одним із ключових у сучасній теорії публічного управління, проте воно характеризується певною багатозначністю. У зарубіжній науковій практиці одним із найбільш авторитетних джерел визначення інновацій є методологічний посібник Oslo Manual, розроблений Organisation for Economic Co-operation and

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Development та Eurostat. [16]. Згідно з цим документом, інновація трактується як «новий або суттєво вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), що істотно відрізняється від попередніх продуктів або процесів організації та був впроваджений у практичну діяльність або запропонований користувачам».

У сучасному науковому дискурсі інновації достатньо часто асоціюються виключно з технологічними або цифровими рішеннями. Проте трактування категорії «інновації у публічному управлінні» є значно ширшим за технологічні зміни, оскільки інновації охоплюють також організаційну культуру, управлінське лідерство, фінансові механізми, інституційне управління та людський капітал. Таким чином, технології є лише одним із компонентів інноваційного розвитку.

Важливо враховувати, що характер інноваційної діяльності суттєво відрізняється залежно від сектору економіки. Особливості інновацій значною мірою залежать від сфери їх застосування. У приватному секторі інноваційна діяльність здебільшого спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємств і розширення ринків. Натомість у публічному секторі інновації орієнтовані на створення суспільної цінності, підвищення ефективності державного управління та задоволення потреб громадян. Як зазначає Ж. Гартлі, інновації у сфері публічного управління орієнтовані на створення суспільної цінності, задоволення потреб громадян та підвищення ефективності надання публічних послуг [17]. У контексті розвитку системи публічного управління інновації пов'язані зі здатністю органів публічної влади системно генерувати нові управлінські рішення та забезпечувати ресурси для їх реалізації.

У наукових дослідженнях запропоновано різні підходи до класифікації інновацій, що дають змогу систематизувати їх за характером змін, функціональною спрямованістю або масштабом впливу.

Однією з найпоширеніших є класифікація інновацій, запропонована в Oslo Manual [16], у якій виокремлено чотири основні типи: продуктові інновації – створення нових або суттєво вдосконалених товарів чи послуг; процесні інновації – впровадження нових або значно покращених методів виробництва чи надання послуг; маркетингові інновації – використання нових підходів до просування, позиціонування або взаємодії зі споживачами; організаційні інновації – запровадження нових управлінських практик, змін у структурі організації або взаємодії з партнерами.

У дослідженнях інновацій у сфері публічного управління важливе місце займає підхід Р. Волкера [18], який запропонував класифікацію інновацій за характером організаційних змін:

1. Інновації у сфері надання послуг. Це нові публічні послуги або способи їх надання, спрямовані на задоволення потреб громадян та підвищення доступності адміністративних сервісів.

2. Організаційні інновації, що передбачають зміну управлінських процедур, організаційної структури, системи комунікації та взаємодії між структурними підрозділами органів влади.

3. Допоміжні інновації, які залежать від співпраці органів влади з іншими суб'єктами – громадськими організаціями, приватним сектором або іншими державними інституціями.

У сучасних дослідженнях [19] інновації поділяють на три великі категорії залежно від масштабу змін.

1. Базові – спрямовані на оптимізацію та модернізацію вже наявних процесів. У публічному управлінні прикладом є цифровізація адміністративних послуг або автоматизація внутрішніх процедур.

2. Трансформаційні інновації – кардинально змінюють спосіб функціонування організацій і створюють нові моделі управління.

3. Суміжні інновації виникають у результаті використання наявних компетенцій та ресурсів організації для створення нових продуктів або послуг.

Отже, під інноваціями у публічному управлінні ми розуміємо комплекс інституційних, організаційних, технологічних та соціальних змін, спрямованих на модернізацію системи публічного управління, підвищення результативності діяльності публічних інституцій, удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та розвиток ефективних механізмів надання публічних послуг на основі принципів відкритості, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

Ключовими ознаками інновацій у публічному управлінні є: новизна управлінських рішень (нові підходи, інструменти або моделі управління); практична реалізація в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; спрямованість на суспільну цінність та задоволення потреб громадян; підвищення ефективності та результативності управління; інституційний та організаційний характер змін, а не лише технологічний; системність та можливість масштабування в межах системи публічного управління.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інновації у публічному управлінні відрізняються від інновацій у приватному секторі тим, що їх основною метою є не комерційний результат, а створення суспільної цінно-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

сті, підвищення якості публічних послуг та ефективності функціонування державних інституцій.

Під інноваційною спроможністю (innovation capacity) у публікації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) розуміється «здатність організації публічного сектору систематично генерувати, розробляти та впроваджувати нові або значно покращені рішення для задоволення потреб громадян та підвищення суспільного добробуту», а також «здатність впроваджувати інновації у політики, процеси та інституційні механізми» [20].

Авторами доведено [21], що інноваційна спроможність є сукупністю внутрішніх елементів і чинників взаємодії в межах системи публічного управління, які сприяють або перешкоджають органам влади використовувати інновації для досягнення поставлених цілей. Вимірювання характеристик (наприклад, наявності та інтенсивності) таких чинників дає змогу зрозуміти окремі важелі впливу та їх комбінації, які органи влади можуть активувати для створення середовища, сприятливого для інновацій. До таких чинників дослідники відносять: загальне середовище та контекст функціонування системи публічного управління та її суб'єктів; основні механізми врядування; наявні практики розробки та реалізації політик; нормативно-правову та регуляторну базу; чітко визначені стратегії, інституції та інструменти підтримки інновацій у системі публічного управління; організаційне середовище та корпоративна культура, а також знання та компетенції публічних службовців.

Ці чинники розподіляються за рівнями: системним (наприклад, загальнодержавне законодавство, правила бюджетування), організаційним (стилі корпоративного управління) та індивідуальним (методи навчання публічних службовців). Загалом інноваційна спроможність полягає в спрямуванні всієї системи публічного управління на підтримку інновацій як стратегічної функції, що допомагає органам влади досягати результатів.

Для того щоб інноваційна спроможність перетворилася на стратегічний інструмент, а не визначалася окремими локальними практиками, необхідно забезпечити її свідоме та системне формування. Це передбачає створення відповідних механізмів управління, які:

– визначають спрямованість інноваційної діяльності (ціль / purpose);

– формують сприятливе середовище та організаційну культуру для інновацій (потенціал / potential);

– забезпечують інтеграцію необхідних компетентностей, ресурсів і навичок у правила, управлінські практики та кадрову систему (спроможність / capacity);

– сприяють оцінюванню результатів інновацій та навчанню на основі отриманого досвіду (вплив / impact) [22].

Відповідно до зазначених механізмів OECD [22] пропонує виокремити такі ключові компоненти інноваційної спроможності:

1. Цільова орієнтація (purpose). Формування бачення інновацій як стратегічного інструменту публічної політики та визначення пріоритетів інноваційного розвитку системи публічного управління.

2. Потенціал (potential). Створення сприятливого інституційного середовища, що включає: інноваційну організаційну культуру; здатність системи адаптуватися до змін; підтримку новацій.

3. Спроможність (capacity). Інтеграція: професійних компетентностей; ресурсного забезпечення; управлінських інструментів у систему публічного управління.

4. Вплив (impact). Оцінювання результатів інноваційної діяльності та використання отриманого досвіду для вдосконалення управлінських рішень.

Ключові компоненти інноваційної спроможності в публічному управлінні наведено в таблиці 1 [22].

Отже, інноваційна спроможність у публічному управлінні є системною характеристикою, яка формується через узгодження стратегічних цілей, інституційного середовища, ресурсного забезпечення та механізмів оцінювання результатів, а також необхідною умовою переходу від традиційних моделей управління до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих систем.

Дослідження [23] фокусується на формуванні теоретичного підґрунтя для розуміння того, як державні інституції управляють інноваційними змінами в умовах невизначеності та зростаючих очікувань громадськості. Згідно з авторським підходом структура інноваційної спроможності складається з трьох ключових елементів середовища: врядування (структури), соціальних мереж та лідерських якостей. Головною проблемою щодо впровадження інновацій є вплив формалізації, централізації та жорсткої правової культури, що обмежує цей процес. На думку авторів, позитивними практиками є: децентралізація влади; традиції публічного врядування; розвинуте громадянське суспільство; розвиток «слабких зв'язків» (weak ties) у мережах, які дають змогу уникати «групового мислення» та отримувати доступ до нових ресурсів та ідей. Зазначена праця має фундаментальне значення, оскільки в ній обґрунтовано перехід від індивідуального до «спільного творення» (co-creation) інновацій через взаємодію влади та суспільства.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Таблиця 1

Рамкова модель інновацій у публічному управлінні

	Індивід/Команда (мікрорівень)	Організаційний (мезорівень)	Публічне управління (макрорівень)
1. Мета (що спонукає до інновацій?)	Внутрішня мотивація Зовнішня мотивація	Інституційні драйвери (внутрішні) Драйвери змін	Політичний і урядовий порядок денний Глобальні виклики, місії та міжнародні стандарти Внутрішня динаміка та тиск Реформи публічного сектору Суспільні цінності, демократичні принципи
2. Потенціал (які елементи системи впливають на інновації?)	Проєктування робочих місць Сприйняття робочого середовища	Прийняття рішень керівництвом організації Інституційне позиціонування	Підходи до розробки стратегій Політичне сигналізування Контекстуальні чинники та динаміка управління
3. Спроможність (що потрібно для інновацій у повсякденній практиці?)	Мислення Практичні здібності Безперервне навчання та ітерація	Інноваційний портфель та аспекти Портфель, програми та проєктне управління	Публічне управління (Рамки державного управління) Планування кадрового потенціалу та різноманіття Інституціоналізація інновацій Екосистеми, партнерства та ланцюги цінностей Обмін даними та управління знаннями та IT-технологіями
4. Вплив (як оцінюється ефект інноваційних зусиль?)	Індивідуальний досвід Підходи до оцінки індивідуальної діяльності	Моніторинг та оцінка роботи організації Сприйняття впливу	Ефективність, оцінка та механізми легітимності Навчальний вплив та наступність зусиль Оцінка інновацій на системному рівні

У публікації тих самих авторів [24] акцент зміщується на «соціальні інновації», які створюють цінність для стейкхолдерів (громадян) завдяки поліпшенню соціальних та політичних результатів, а структура інноваційної спроможності розглядається через призму динамічних можливостей – здатності системи адаптуватися до швидких змін політики. Виокремлюється конфлікт між «створенням нового шляху» (path creation) та «залежністю від старого шляху» (path dependency), де бюрократичні рутини гальмують інноваційні трансформації, а основними рушіями впровадження інновацій є лідери, що мають стратегічне бачення розвитку: «мотиватор» (орієнтований на співпрацю та ресурси), «підприємець» (готовий ризикувати та вчитися на помилках) та «футурист» (візіонер з довгостроковою перспективою). Зазначені дослідження доводять, що інноваційна спроможність в публічному управлінні – не є лише питанням ресурсів, а залежить від здатності лідерів створювати відкриті мережі довіри та відходити від жорстких процедурних рамок на користь мережевого (горизонтального) врядування.

У роботі [25] окремі лексеми та понятійні конструкти проаналізовано й об'єднано в зіставно-логічну матрицю; на цій основі надано визначення понятійного конструкту «інноваційна спроможність», під яким розуміється «здатність визначеного об'єкта, конструкта чи функціонала до змістовно-структурних змін та перетворень за умови наявності необхідних ресурсів і дотримання положень і норм чинних нормативів». Запропоноване визначення є концептуально коректним у частині акценту на трансформаційній природі інноваційної спроможності та її ресурсному забезпеченні, однак воно потребує суттєвого уточнення з урахуванням сучасних підходів науки публічного управління.

Враховуючи усі наведені вище теоретичні та концептуальні засади визначення категорії «інноваційна спроможність у публічному управлінні», вважаємо за доцільне вдосконалити це визначення, доповнивши процесним, результативним та інституційним підходами, а також орієнтацією на створення публічної цінності. Це дасть змогу підвищити як теоретичну обґрунтованість, так і прикладну релевантність зазначеного поняття. Наведемо авторське визначення поняття «інноваційна спроможність у публічному управлінні».

Інноваційна спроможність у публічному управлінні – це інтегрована динамічна здатність суб'єктів публічного управління системно генерувати, адаптувати, впроваджувати та масштабувати нові або вдосконалені управлінські рішення, політики, процеси чи послуги на основі ефективного поєднання інституційних, кадрових, технологічних і ресурсних компонентів, з метою створення публічної цінності, підвищення якості врядування, забез-

печення прозорості, підзвітності та резильєнтності до викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Проведений системний аналіз теоретичних і концептуальних підходів до трактування категорій «потенціал», «спроможність», «інновації» та «інноваційна спроможність» дав змогу встановити їхню змістову взаємопов'язаність і водночас принципові відмінності. Обґрунтовано, що потенціал у публічному управлінні доцільно розглядати як ресурсну та інституційну основу розвитку, тоді як спроможність відображає реальну здатність суб'єктів управління ефективно реалізовувати наявні ресурси у практичній діяльності. Доведено, що інновації у публічному управлінні мають комплексний характер і охоплюють не лише технологічні, а й організаційні, інституційні та соціальні зміни, орієнтовані на створення публічної цінності.

У межах досягнення поставленої мети запропоновано авторське уточнення категорійного апарату науки публічного управління, а саме: «інновації у публічному управлінні» й «інноваційна спроможність у публічному управлінні». Інновації визначено як системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування публічних інституцій і якості надання послуг, тоді як інноваційна спроможність інтерпретується як інтегрована динамічна здатність суб'єктів публічного управління генерувати, впроваджувати та масштабувати інноваційні рішення на основі поєднання інституційних, кадрових, технологічних і ресурсних компонентів. Встановлено, що ключовими структурними вимірами інноваційної спроможності є цільова орієнтація, потенціал, спроможність та вплив, що узгоджується із сучасними підходами міжнародних організацій та теорією динамічних можливостей.

Обґрунтовано, що формування інноваційної спроможності є критично важливою передумовою підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та зростання складності управлінських процесів. Запропонований авторами концептуальний підхід дає змогу подолати редукціонізм, пов'язаний із ототожненням інновацій виключно з цифровізацією, та акцентує увагу на інституційно-культурних і управлінських аспектах інноваційного розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення стратегій модернізації системи публічного управління, формуванні державної політики інноваційного розвитку та підвищенні інституційної резильєнтності органів влади.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Загальними напрямами подальших досліджень в даній проблематиці є наступні:

1. Розроблення методичного інструментарію оцінювання інноваційної спроможності суб'єктів публічного управління на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому) з урахуванням кількісних і якісних індикаторів, що що дасть змогу здійснювати порівняльний аналіз, моніторинг динаміки змін та обґрунтовувати управлінські рішення.

2. Доцільним є поглиблення досліджень механізмів формування та посилення інноваційної спроможності у кризових та індетермінованих умовах, зокрема у контексті воєнного стану та повоєнного відновлення.

3. Проведення компаративних досліджень міжнародного досвіду посилення інноваційної спроможності у публічному управлінні з метою адаптації кращих практик до національного контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. О.Ю. Кудріна, М.І. Масляк, «Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату», Публічне управління і адміністрування в Україні, №19, с. 139–143. 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf Дата звернення: Верес. 09, 2025.
2. А. Стасишин, М. Оліскевич, М. Кравчук, «Інноваційні підходи до е-урядування в умовах невизначеності», Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, №7, с. 106–115, 2024. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115
3. С. Богуславська, Ю. Голуб, «Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні», Економічний простір, №190, с. 144–148, 2025. https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148
4. Л. Газуда, Ю. Олифіренко, «Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій», Проблеми і перспективи економіки та управління, № 4(44), с. 105–115, 2025. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115
5. М.І. Зуєв, «Види та складові публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми», Ефективність державного управління, №4(73), с. 46–50, 2023. https://doi.org/10.36930/507307

6. В.О. Люстей, «Інноваційні підходи до публічного управління в країнах Балтії: досвід для України», Центральноукраїнський вісник права та публічного управління, №4(12), с. 35–41, 2025. https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-5
7. I.P. Tõnurist, R. Kattel, and V. Lember, «Innovation labs in the public sector», Public Administration Review, is. 84(2), pp. 341-358, 2017. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939
8. De Vries, H.V. Bekkers, and L. Tummers, «Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda», Public Management Review, is. 25(4), pp. 88-115, 2023. [Online]. Available: https://repub.eur.nl/pub/78470/Tummers_ea_Innovation-in-the-Public-Sector.pdf Application date: March 13, 2026.
9. J.E. Stiglitz, «Economics of the Public Sector», New York: W.W. Norton, 961 p., 2000.
10. M.H. Moore, «Creating public value: Strategic management in government», Cambridge, MA: Harvard University Press, 416 p., 1999. https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87438-3
11. М. Ковальчук, «Чинники, які впливають на інституційну спроможність держави: порівняльний аналіз України та США», Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія Державне управління, №19(1), с. 30-33. 2024. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-5/22
12. О. Васильєва, О. Бойко, «Забезпечення спроможності територіальних громад в Україні», Університетські наукові записки, №85-86, с. 61–68. 2022. https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.6
13. Кабінет Міністрів України. (2015, Квіт. 08). Постанова № 214 «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад». [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text
14. К.О. Сахарова, «Механізми публічного управління ініціалізацією інтелектуального потенціалу регіону», Публічне управління та місцеве самоврядування, №2, с. 154-160, 2020. https://doi.org/10.33287/102031
15. Capacity Development: A UNDP Primer. November 04, 2015. [Online]. Available: https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer Application date: March 03, 2026.
16. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. [Online]. Available: https://dx.doi.org/10.1787/9789264304604-en Application date: February 12, 2026.
17. J. Hartley, «Innovation in governance and public services: Past and present», Public Money and Management, vol. 25/1, pp. 27-34, 2005.https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x
18. R. Walker, «Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government», Public Administration, vol. 84/2, pp. 311-335, 2006. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x
19. The Public Sector Innovation Lifecycle. A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation», OECD Working Papers on Public Governance, №37, 2020. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf Application date: February 16, 2026.
20. M. Kaur, H. Buisman, A. Bekker, Ch. McCulloch, «Innovative capacity of governments: A systemic framework», OECD Working Papers on Public Governance, №51, 2022. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/52389006-en
21. C. Das-Doyle, N. Es-Sadki, M. Kaur, P. Tõnurist, «The state of play and prospects for measuring innovation in the public sector», Observatory of Public Sector Innovation. OECD Working Papers on Public Governance, №67. 2023. https://doi.org/10.1787/dca76af0-en
22. Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework», Published on 19 September, 2022. Observatory of Public Sector Innovation. [Online]. Available: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/09/OECD-OPSI-Innovative-Capacity-Framework.pdf Application date: February 18, 2026.
23. J.M. Lewis, L.M. Ricard, «Innovation capacity in the public sector: Structures, networks and leadership», LIPSE Project Working Paper, №3, October 2014. https://doi.org/10.13140/2.1.1803.6487
24. J.M. Lewis, L.M. Ricard, «Innovation capacity in the public sector: A framework for comparative analysis», April 2015. In book: The Commonealth Governance Handbook Publisher: Nexus Partnerships.

[Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/276278708_Innovation_capacity_in_the_public_sector_A_framework_for_comparative_analysis Application date: February 20, 2026.
25. Т.О. Пушкарьова, О.П. Гриценко, «Інноваційна спроможність, інноваційний потенціал та інноваційна варіативність інструментів навчання в умовах реформування освіти», Академічні візії, №46, с. 1-12. 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17432161

THEORETICAL AND CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF "INNOVATIVE CAPACITY" IN PUBLIC ADMINISTRATION

Oksana Kovtun,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Administration and Project Management,
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-0159-730X
kovtun.oa71@gmail.com

Olesya Stepanenko,
PhD Student,
Department of Public Administration and Project Management
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology SIHE
«University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0009-8384-4228
olesiastepanenko@ieu.edu.ua

Abstract. *The article is devoted to a theoretical and conceptual analysis of the concept of "innovative capacity" in public administration under the conditions of transformation of the modern governance paradigm. The relevance of the study is conditioned by the growing role of innovation as a key factor in ensuring the efficiency, resilience, and adaptability of public institutions to the challenges of an uncertain environment. The paper focuses on the problem of insufficient conceptualization of the category "innovative capacity," which necessitates the expansion of the theoretical approach to its interpretation.*

The methodological basis of the research is a systematic analysis of scientific sources using the systematic literature review approach, content analysis of publications, as well as process, institutional, and result-oriented approaches. The theoretical framework is formed on the basis of the concept of dynamic capabilities and the theory of organizational learning, which made it possible to consider innovation capacity as a multidimensional and dynamic phenomenon.

The article distinguishes between the concepts of "potential" and "capacity" in public administration and substantiates their interrelation and functional difference: potential is defined as the resource basis of development, while capacity is understood as the ability to effectively utilize these resources in practical activities. Modern approaches to the interpretation of innovation are generalized, emphasizing that in the public sector they encompass not only technological but also organizational, institutional, and social changes aimed at creating public value.

The author substantiates the definition of the category "innovative capacity in public administration" as an integrated dynamic ability of governance actors to generate, implement, and scale innovative solutions based on the effective combination of institutional, human, technological, and resource components. The key structural dimensions of innovation capacity are identified, including purpose orientation, potential, capacity, and impact, which is consistent with the approaches of international organizations.

The scientific novelty of the study lies in deepening the theoretical understanding of innovation capacity as a systemic characteristic of public administration that goes beyond technological determinism and takes into account institutional, cultural, and managerial aspects. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the formation of state policy for innovative development, the development of strategies for the modernization of the public sector, and the improvement of the efficiency of public authorities.

Keywords: *theoretical and conceptual analysis; potential; capacity; innovation; classification of innovations; innovations in public administration; innovation capacity in public administration.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. O.Iu. Kudrina, M.I. Masliak, «Innovatsii ta innovatsiina diialnist v systemi publichnoho upravlinnia: elementy teorii, lohiky ta poniatiinoho aparatu», Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini, №19, s. 139–143. 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf Data zvernennia: Veres. 09, 2025.
2. A. Stasyshyn, M. Oliskevych, M. Kravchuk, «Innovatsiini pidkhody do e-uriaduvannia v umovakh nevyznachenosti», Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia, №7, s. 106–115, 2024. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115
3. S. Bohuslavska, Yu. Holub, «Innovatsiini pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v publichnomu upravlinni», Ekonomichnyi prostir, №190, s. 144–148, 2025. https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148
4. L. Hazuda, Yu. Olyfirenko, «Mekhanizmy publichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom rehionu v umovakh tsyfrovykh transformatsii», Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, № 4(44), s. 105–115, 2025. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115
5. M.I. Zuiev, «Vydy ta skladovi publichnykh mekhanizmiv rozvytku innovatsiinoi ekosystemy», Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, №4(73), s. 46–50, 2023. https://doi.org/10.36930/507307
6. V.O. Liustei, «Innovatsiini pidkhody do publichnoho upravlinnia v krainakh Baltii: dosvid dlia Ukrainy», Tsentralnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia, №4(12), s. 35–41, 2025. https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-5
7. I.P. Tõnurist, R. Kattel, and V. Lember, «Innovation capacity in the public sector», Public Administration Review, is. 84(2), pp. 341-358, 2024. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939
8. De Vries, H.V. Bekkers, and L. Tummers, «Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda», Public Management Review, is. 25(4), pp. 88-115, 2023. [Online]. Available: https://repub.eur.nl/pub/78470/Tummers_ea_Innovation-in-the-Public-Sector.pdf Application date: March 13, 2026.
9. J.E. Stiglitz, «Economics of the Public Sector», New York: W.W. Norton, 961 p., 2000.
10. M.H. Moore, «Creating public value: Strategic management in government», Cambridge, MA: Harvard University Press, 416 p., 1999. https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87438-3
11. M. Kovalchuk, «Chynnyky, yaki vplyvaiut na instytutsiinu spromozhnist derzhavy: porivnialnyi analiz Ukrainy ta SShA», Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, seriia Derzhavne upravlinnia, №19(1), s. 30-33. 2024. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-5/22
12. O. Vasylieva, O. Boiko, «Zabezpechennia spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini», Universytetski naukovi zapysky, №85-86, s. 61–68. 2022. https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.6
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2015, Kvit. 08). Postanova № 214 «Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text
14. K.O. Sakharova, «Mekhanizmy publichnoho upravlinnia initsializatsiieiu intelektualnoho potentsialu rehionu», Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, №2, s. 154-160, 2020. https://doi.org/10.33287/102031
15. Capacity Development: A UNDP Primer. November 04, 2015. [Online]. Available: https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer Application date: March 03, 2026.
16. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. [Online]. Available: https://dx.doi.org/10.1787/9789264304604-en Application date: February 12, 2026.

17. J. Hartley, «Innovation in governance and public services: Past and present», Public Money and Management, vol. 25/1, pp. 27-34, 2005. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x
18. R. Walker, «Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government», Public Administration, vol. 84/2, pp. 311-335, 2006. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x
19. «The Public Sector Innovation Lifecycle. A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation», OECD Working Papers on Public Governance, №37, 2020. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf Application date: February 16, 2026.
20. M. Kaur, H. Buisman, A. Bekker, Ch. McCulloch, «Innovative capacity of governments: A systemic framework», OECD Working Papers on Public Governance, №51, 2022. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/52389006-en
21. C. Das-Doyle, N. Es-Sadki, M. Kaur, P. Tõnurist, «The state of play and prospects for measuring innovation in the public sector», Observatory of Public Sector Innovation. OECD Working Papers on Public Governance, №67. 2023. https://doi.org/10.1787/dca76af0-en
22. «Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework», Published on 19 September, 2022. Observatory of Public Sector Innovation. [Online]. Available: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/09/OECD-OPSI-Innovative-Capacity-Framework.pdf Application date: February 18, 2026.
23. J.M. Lewis, L.M. Ricard, «Innovation capacity in the public sector: Structures, networks and leadership», LIPSE Project Working Paper, №3, October 2014. https://doi.org/10.13140/2.1.1803.6487
24. J.M. Lewis, L.M. Ricard, «Innovation capacity in the public sector: A framework for comparative analysis», April 2015. In book: The Commonealth Governance Handbook Publisher: Nexus Partnerships. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/276278708_Innovation_capacity_in_the_public_sector_A_framework_for_comparative_analysis Application date: February 20, 2026.
25. T.O. Pushkarova, O.P. Hrytsenko, «Innovatsiina spromozhnist, innovatsiinyi potentsial ta innovatsiina variatyvnist instrumentiv navchannia v umovakh reformuvannia osvity», Akademichni vizii, №46, s. 1-12. 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17432161

Received March 07, 2026 отримано
Accepted March 22, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Oksana Kovtun, 2026; © Olesya Stepanenko, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-148-155
УДК 352:339.138]:332.14

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Крамаренко Володимир Костянтинович
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0004-1895-1768
kramuch@meta.ua

Анотація. *У статті висвітлено сутність маркетингового підходу у публічному управлінні територіальними громадами в умовах сучасних трансформацій соціально-економічного середовища України. Обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових інструментів у систему публічного управління як механізму підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та орієнтації їхньої діяльності на потреби населення.*

Встановлено, що традиційні моделі публічного управління, орієнтовані переважно на адміністративні функції, не забезпечують достатнього рівня адаптивності до динамічних викликів, пов'язаних із повоєнним відновленням, демографічними змінами та зростанням конкуренції між територіальними громадами за ресурси, інвестиції та людський капітал. Доведено, що маркетинговий підхід дозволяє трансформувати систему управління громадами у напрямі формування сервісної, клієнтоорієнтованої моделі.

Проаналізовано наукові підходи до визначення понять «публічне управління» та «державний маркетинг», а також їх взаємозв'язок у контексті розвитку територіальних громад. Визначено, що маркетинг у публічному секторі виконує не лише комунікаційну функцію, а й виступає комплексним інструментом стратегічного управління, який включає аналіз потреб цільових аудиторій, формування ціннісної пропозиції громади, позиціонування території та побудову ефективних каналів взаємодії з громадянами, бізнесом та інвесторами.

Обґрунтовано доцільність застосування маркетингової сегментації у публічному управлінні, що дозволяє виокремити ключові групи стейкхолдерів територіальної громади та адаптувати управлінські рішення відповідно до їхніх потреб. Запропоновано концептуальну модель маркетингового підходу до управління територіальними громадами, яка включає етапи аналізу середовища, визначення цільових аудиторій, розробки ціннісної пропозиції та реалізації комунікаційної політики.

Акцентовано увагу на ролі цифрових інструментів та сучасних каналів комунікації у формуванні ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Підкреслено значення маркетингового підходу у забезпеченні конкурентоспроможності територіальних громад в умовах повоєнного відновлення України.

Зроблено висновок, що впровадження маркетингового підходу у публічне управління сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості публічних послуг та формуванню позитивного іміджу територіальних громад.

Ключові слова: *публічне управління; територіальні громади; державний маркетинг; маркетингова стратегія; місцеве самоврядування; повоєнні трансформації; стейкхолдери; цифрові комунікації.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми реформами децентралізації, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з наслідками збройної агресії та необхідністю повоєнного відновлення. У цих умовах

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

особливого значення набуває підвищення ефективності публічного управління на рівні територіальних громад як базових елементів соціально-економічної системи держави.

Органи місцевого самоврядування сьогодні функціонують в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції за інвестиції, необхідності повернення населення та формування привабливого середовища для бізнесу. Традиційні адміністративно-орієнтовані підходи до управління не забезпечують достатнього рівня гнучкості та адаптивності до зазначених викликів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у впровадженні нових управлінських підходів, які дозволяють ефективно враховувати потреби різних груп стейкхолдерів, підвищувати якість публічних послуг та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад. Одним із таких підходів є маркетинговий підхід у публічному управлінні, який передбачає орієнтацію діяльності органів влади на потреби громадян, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика публічного управління територіальними громадами знайшла відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії публічного управління зробили такі дослідники, як М. Вебер, Ю. Хабермас, В. Парсонс, а також українські вчені В. Бакуменко, Ю. Ковбасюк, В. Князєв та інші [1]–[5].

Питання застосування маркетингових підходів у державному управлінні досліджували О. Квасніцький, Є. Ромат, М. Окландер, Н. Лікарчук та інші [6]–[9]. У їхніх працях розглядаються теоретичні засади державного маркетингу, а також можливості його використання у сфері публічного адміністрування.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції маркетингового підходу у систему публічного управління територіальними громадами в умовах повоєнних трансформацій. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми адаптації маркетингових інструментів до специфіки публічного сектору, а також розробка практичних моделей їх впровадження на місцевому рівні.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в обґрунтуванні сутності маркетингового підходу у публічному управлінні територіальними громадами та визначенні основних напрямів його застосування в умовах повоєнних трансформацій в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання:*

– проаналізувати теоретичні засади публічного управління та маркетингу;

– визначити роль маркетингового підходу у системі публічного управління територіальними громадами;

– дослідити можливості адаптації маркетингових інструментів до специфіки публічного сектору;

– обґрунтувати доцільність застосування маркетингової сегментації у діяльності органів місцевого самоврядування;

– запропонувати концептуальну модель маркетингового підходу до управління територіальними громадами.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Застосування маркетингового підходу у публічному управлінні територіальними громадами має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від класичного маркетингу, який використовується у приватному секторі. Насамперед це пов'язано з різною природою цілей, обмежень та середовища функціонування органів державної влади та бізнес-структур.

На відміну від комерційних організацій, основною метою яких є отримання прибутку, діяльність органів місцевого самоврядування спрямована на досягнення суспільно значущих результатів, зокрема підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної стабільності та сталого розвитку територій. У зв'язку з цим маркетингові інструменти в публічному управлінні повинні бути адаптовані до умов, у яких ключовим критерієм ефективності виступає не фінансовий результат, а рівень задоволеності громадян та інших стейкхолдерів.

Ще однією важливою особливістю є наявність значних нормативно-правових обмежень, які регулюють діяльність органів влади. Це обмежує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та впровадженні інноваційних маркетингових практик. Водночас саме в цих умовах маркетинговий підхід може виступати інструментом оптимізації управлінських процесів шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів.

Важливим аспектом є також складність визначення та вимірювання ефективності маркетингових заходів у публічному секторі. Якщо у бізнесі ефективність маркетингу оцінюється через показники прибутку, рентабельності або частки ринку, то у публічному управлінні вона визначається через більш комплексні критерії, такі як рівень довіри на-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

селення, якість надання публічних послуг, рівень залученості громадян до процесів управління.

Сучасні трансформації публічного управління пов'язані з переходом від традиційної бюрократичної моделі до більш гнучких, орієнтованих на результат і потреби громадян форм організації управлінської діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває концепція сервісної держави [13], яка передбачає переорієнтацію діяльності органів влади на задоволення потреб громадян як споживачів публічних послуг.

Публічне управління територіальними громадами розглядається як комплексна діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення соціально-економічного розвитку території, підвищення якості життя населення та ефективне використання ресурсів. Водночас сучасні виклики, зокрема повоєнне відновлення, вимагають впровадження нових управлінських підходів, здатних забезпечити конкурентоспроможність громад.

У цьому контексті маркетинг у публічному управлінні слід розглядати не лише як інструмент комунікації, а як комплексну управлінську концепцію, що базується на системному аналізі потреб цільових аудиторій [10], [12] та формуванні відповідних управлінських рішень.

Державний маркетинг є сукупністю методів та інструментів, спрямованих на дослідження, формування та задоволення потреб громадян та інших стейкхолдерів у процесі реалізації державної політики [6], [8]. Його основними складовими є:

– дослідження потреб та очікувань населення;
– сегментація цільових аудиторій;
– формування ціннісної пропозиції;
– позиціонування території;
– побудова ефективних комунікацій.

Особливістю маркетингового підходу у публічному управлінні є те, що його метою є не отримання прибутку, а досягнення суспільно значущих результатів, зокрема підвищення якості життя населення, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій.

Взаємозв'язок між маркетингом і публічним управлінням проявляється у формуванні клієнтоорієнтованої моделі діяльності органів місцевого самоврядування, де громадянин розглядається як ключовий стейкхолдер, а управлінські рішення приймаються з урахуванням його потреб і очікувань.

Крім того, у публічному управлінні значно ширше коло цільових аудиторій, ніж у бізнесі. Органи місцевого самоврядування взаємодіють не лише з мешканцями громади, але й з бізнесом, інвесторами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами. Це потребує застосування більш складних моделей сегментації та комунікації.

Особливу роль відіграє фактор довіри, який є ключовим у взаємодії між владою та громадянами. Маркетинговий підхід у цьому контексті дозволяє формувати прозору, відкриту та орієнтовану на діалог систему комунікації, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування.

Таким чином, маркетинговий підхід у публічному управлінні територіальними громадами виступає не просто інструментом комунікації, а комплексною управлінською концепцією, що потребує адаптації до специфіки публічного сектору та врахування соціально-економічних умов функціонування територіальних громад.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У процесі дослідження застосовано:

– метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до публічного управління та маркетингу;

– системний підхід – для розгляду публічного управління територіальними громадами як комплексної системи;

– порівняльний аналіз – для вивчення можливостей адаптації маркетингових інструментів до публічного сектору;

– метод узагальнення – для формування концептуальної моделі маркетингового підходу;

– структурно-функціональний метод – для визначення елементів маркетингового підходу у системі управління територіальними громадами.

Застосування зазначених методів дозволило комплексно дослідити проблематику інтеграції маркетингових інструментів у публічне управління та сформулювати обґрунтовані наукові висновки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У процесі трансформації системи публічного управління територіальними громадами важливим є розуміння відмінностей між традиційним адміністративним підходом та маркетинговим підходом. З цією метою доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, що дозволяє більш чітко визначити переваги впровадження маркетингових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування (табл. 1).

Проведений аналіз свідчить, що маркетинговий підхід забезпечує більш високий рівень адаптивності публічного управління до сучасних викликів. Його впровадження дозволяє перейти від формального

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

виконання функцій до активного управління розвитком територіальної громади.

Важливо зазначити, що маркетинговий підхід сприяє формуванню нової ролі органів місцевого самоврядування, які виступають не лише як адміністратори, а й як суб'єкти стратегічного розвитку території. У цьому контексті територіальна громада розглядається як комплексний соціально-економічний продукт, що потребує ефективного позиціонування та просування.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та маркетингового підходів у публічному управлінні

Критерій	Традиційний підхід	Маркетинговий підхід
Орієнтація управління	Виконання нормативно-правових функцій	Задоволення потреб стейкхолдерів
Роль громадянина	Пасивний отримувач послуг	Активний учасник управлінських процесів
Прийняття рішень	Централізоване, формалізоване	Гнучке, на основі аналізу даних
Комунікація	Одностороння (інформування)	Двостороння (діалог та зворотний зв'язок)
Оцінка ефективності	Формальні показники	Рівень задоволеності та довіри
Гнучкість управління	Низька	Висока
Орієнтація на розвиток	Реактивна	Проактивна

Джерело: узагальнено автором на основі [10] – [13]

Крім того, впровадження маркетингового підходу дозволяє підвищити рівень залученості громадян до процесів управління, що є важливим фактором забезпечення демократичності та прозорості публічного управління.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує доцільність трансформації підходів до управління територіальними громадами на основі маркетингової концепції.

1. Маркетинговий підхід як інструмент трансформації публічного управління. У сучасних умовах публічне управління територіальними громадами потребує переходу від адміністративно-командної моделі до моделі, орієнтованої на потреби стейкхолдерів. Така трансформація передбачає використання маркетингового підходу як інструменту формування ефективних управлінських рішень.

Маркетинговий підхід у публічному управлінні полягає у:

– системному аналізі потреб населення;

– формуванні управлінських рішень на основі цих потреб;

– забезпеченні ефективної комунікації між владою та громадою;

– оцінці результатів діяльності з позиції задоволеності стейкхолдерів.

На відміну від традиційного підходу, за якого управлінські рішення формуються переважно на основі нормативно-правових вимог, маркетинговий підхід передбачає врахування реальних потреб і очікувань громадян.

2. Сегментація стейкхолдерів територіальної громади. Одним із ключових елементів маркетингового підходу є сегментація цільових аудиторій [11], [12]. У контексті територіальних громад доцільно виокремити такі основні групи стейкхолдерів:

– мешканці громади;

– бізнес-суб'єкти;

– потенційні інвестори;

– внутрішньо переміщені особи;

– туристи;

– громадські організації.

Кожна із зазначених груп має різні потреби, очікування та мотивації, що потребує диференційованого підходу до формування управлінських рішень.

Наприклад, для мешканців ключовими є якість публічних послуг та інфраструктури, тоді як для інвесторів – це сприятливий бізнес-клімат, прозорість процедур та доступ до ресурсів.

3. Концептуальна модель маркетингового управління територіальною громадою. На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення сучасних підходів до публічного управління запропоновано концептуальну модель маркетингового підходу до управління територіальними громадами, яка враховує специфіку публічного сектору та умови повоєнних трансформацій в Україні [7], [8]. Запропонована модель базується на принципах клієнтоорієнтованості, системності, адаптивності та стратегічної спрямованості управлінських рішень. Її впровадження передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію у формуванні ефективної системи управління територіальною громадою.

3.1. Етап аналізу середовища. Перший етап передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування територіальної громади. Він включає:

– аналіз соціально-економічного стану громади;

– оцінку демографічних тенденцій;

– дослідження рівня розвитку інфраструктури;

– визначення конкурентних позицій громади серед інших територій.

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Особливого значення цей етап набуває в умовах повоєнного відновлення, коли територіальні громади функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів.

3.2. Етап сегментації стейкхолдерів. Другий етап передбачає ідентифікацію ключових цільових аудиторій та їх класифікацію за різними критеріями. Основною метою сегментації є визначення специфічних потреб кожної групи стейкхолдерів. Сегментація може здійснюватися за такими критеріями:

– соціально-демографічними;
– економічними;
– поведінковими;
– територіальними.

Застосування сегментації дозволяє органам місцевого самоврядування формувати більш адресні та ефективні управлінські рішення.

3.3. Етап формування ціннісної пропозиції громади. На цьому етапі визначаються ключові переваги територіальної громади, які можуть бути використані для задоволення потреб цільових аудиторій. Формування ціннісної пропозиції передбачає:

– визначення унікальних характеристик громади;
– формування позитивного іміджу території;
– розробку стратегій позиціонування.

У контексті повоєнного відновлення особливу роль відіграє формування іміджу безпечної, стабільної та перспективної території.

3.4. Етап розробки маркетингової стратегії. Четвертий етап передбачає формування системи стратегічних цілей та визначення інструментів їх досягнення. До основних елементів цього етапу належать:

– визначення стратегічних пріоритетів розвитку;
– вибір маркетингових інструментів;
– планування заходів та ресурсного забезпечення.

Маркетингова стратегія має бути інтегрованою у загальну стратегію розвитку територіальної громади.

3.5. Етап реалізації комунікаційної політики. Реалізація маркетингової стратегії передбачає активне використання сучасних каналів комунікації, зокрема цифрових платформ. Основними завданнями цього етапу є:

– забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади;
– формування ефективної системи зворотного зв'язку;
– підвищення рівня довіри громадян.

Особливу роль відіграють цифрові інструменти, які дозволяють забезпечити оперативну взаємодію між владою та громадою.

3.6. Етап оцінки ефективності. Завершальний етап передбачає оцінку результативності впроваджених заходів та коригування стратегії. Основними показниками ефективності можуть виступати:

– рівень задоволеності населення;
– показники соціально-економічного розвитку;
– рівень інвестиційної привабливості;
– рівень довіри до органів влади.

Регулярна оцінка ефективності дозволяє забезпечити адаптивність управлінської системи та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель маркетингового управління територіальною громадою дозволяє систематизувати процес прийняття управлінських рішень та забезпечити їх орієнтацію на потреби стейкхолдерів, що є ключовим фактором ефективного розвитку територій у сучасних умовах.

4. Роль цифрових інструментів у маркетинговому управлінні. Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у реалізації маркетингового підходу в публічному управлінні. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє:

– оперативно інформувати населення;
– забезпечувати зворотний зв'язок;
– давапідвищувати рівень прозорості діяльності органів влади.

Особливого значення набуває впровадження CRM-підходів у взаємодії з громадянами, що дозволяє систематизувати звернення, аналізувати потреби та підвищувати якість обслуговування.

5. Повоєнні трансформації як фактор розвитку маркетингового управління територіальними громадами. Сучасні умови розвитку України визначаються глибокими трансформаційними процесами, спричиненими наслідками збройної агресії та необхідністю повоєнного відновлення. У цих умовах територіальні громади виступають ключовими суб'єктами відновлення соціально-економічної системи держави, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до їх управління.

Повоєнні трансформації суттєво змінюють умови функціонування територіальних громад, формуючи нові виклики, серед яких:

– зменшення чисельності населення в окремих регіонах;
– переміщення значної кількості внутрішньо переміщених осіб;
– руйнування інфраструктури;
– обмеженість фінансових ресурсів;
– посилення конкуренції між громадами за інвестиції та людський капітал.

У таких умовах маркетинговий підхід набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє те-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

риторіальним громадам ефективно адаптуватися до нових реалій та формувати стратегії розвитку, орієнтовані на залучення ресурсів і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Одним із ключових напрямів застосування маркетингового підходу є формування привабливого іміджу територіальної громади. У післявоєнний період імідж громади відіграє важливу роль у процесах повернення населення, залучення інвесторів та розвитку бізнесу. Громади, які здатні ефективно позиціонувати свої переваги, отримують значні конкурентні переваги.

Особливого значення набуває також розвиток внутрішнього маркетингу, спрямованого на формування довіри та залученості мешканців до процесів відновлення. Активна участь громадян у розвитку території є важливим фактором забезпечення сталого розвитку та ефективності управлінських рішень.

Крім того, маркетинговий підхід дозволяє територіальним громадам більш ефективно взаємодіяти з бізнесом та інвесторами. Формування сприятливого інвестиційного клімату, прозорість процедур та активна комунікація є важливими чинниками залучення інвестицій у повоєнний період [19].

Важливим аспектом є також використання цифрових технологій у процесах відновлення. Цифрові платформи дозволяють забезпечити прозорість використання ресурсів, ефективну комунікацію та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Таким чином, повоєнні трансформації створюють не лише виклики, але й нові можливості для розвитку територіальних громад. У цьому контексті маркетинговий підхід виступає ефективним інструментом адаптації до нових умов та забезпечення сталого розвитку [17], [18].

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування маркетингового підходу у публічному управлінні територіальними громадами як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Встановлено, що традиційні адміністративно-орієнтовані моделі управління не забезпечують належного рівня адаптивності до динамічних викликів, пов'язаних із повоєнним відновленням, демографічними змінами та посиленням конкуренції між територіальними громадами. У цьому контексті маркетинговий підхід виступає ефективною альтернативою, яка дозволяє трансформувати систему управління у напрямі формування клієнтоорієнтованої та сервісної моделі.

Доведено, що маркетинг у публічному управлінні виконує комплексну функцію стратегічного управління, яка включає аналіз потреб стейкхолдерів, сегментацію цільових аудиторій, формування ціннісної пропозиції територіальної громади та реалізацію ефективної комунікаційної політики.

Запропонована концептуальна модель маркетингового управління територіальною громадою дозволяє систематизувати процес прийняття управлінських рішень та забезпечити їх орієнтацію на потреби населення, бізнесу та інвесторів. Її впровадження сприяє підвищенню якості публічних послуг, зростанню рівня довіри до органів влади та формуванню конкурентоспроможності територіальних громад.

Визначено, що цифрові інструменти відіграють ключову роль у реалізації маркетингового підходу, забезпечуючи ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та громадянами, а також підвищуючи прозорість управлінських процесів [15], [16].

Обґрунтовано, що в умовах повоєнних трансформацій маркетинговий підхід набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє територіальним громадам ефективно конкурувати за ресурси, інвестиції та людський капітал, формувати позитивний імідж та забезпечувати сталий розвиток.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних механізмів впровадження маркетингових стратегій у діяльність територіальних громад, а також у формуванні системи показників оцінки ефективності маркетингового управління в публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. В. Бакуменко, *Державне управління: основи теорії.* Київ, Україна: НАДУ, 2011, 312 с.
2. Ю. Ковбасюк, *Державне управління: підручник.* Київ, Україна: НАДУ, 2012, 564 с.
3. В. Князєв, *Публічне управління: теорія та практика*. Київ, Україна: НАДУ, 2015, 432 с.
4. М. Вебер, *Господарство і суспільство.* Київ, Україна: Основи, 1998, 808с.
5. Ю. Хабермас, *Теорія комунікативної дії.* Київ, Україна: Либідь, 2000, 512 с.
6. О. Квасніцький, *Державний маркетинг: теорія і практика.* Київ, Україна: КНЕУ, 2016, 284 с.
7. Є. Ромат, *Маркетинг: теорія і практика.* Київ, Україна: Центр навчальної літератури, 2018, 344 с.
8. М. Окландер, *Маркетинг у публічному управлінні.* Одеса, Україна: Астропринт, 2019, 256 с.
9. Н. Лікарчук, *Маркетингові комунікації в державному управлінні.* Київ, Україна: НАДУ, 2017, 300 с.

10. Ф. Котлер, *Державний маркетинг.* Київ, Україна: Вільямс, 2008, 384 с.
11. P. Kotler, *Marketing Management.* New York, USA: Pearson, 2016, 716 p.
12. Ph. Kotler and N. Lee, Marketing in the Public Sector. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall, 2007, 368 p.
13. D. Osborne and T. Gaebler, Reinventing Government. Reading, USA: Addison-Wesley, 1992, 405 p.
14. J. Stiglitz, Economics of the Public Sector. New York, USA: Norton, 2000, 823 p.
15. OECD, "Public Governance Reviews," [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.oecd.org
16. World Bank, "Public Sector Management," [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.worldbank.org
17. Верховна Рада України. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
18. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку регіонів. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.kmu.gov.ua
19. United Nations, "Public Administration and Development," [Online]. Available: https://www.un.org
20. European Commission, "Regional Policy," [Online]. Available: https://ec.europa.eu

MARKETING APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Volodymyr Kramarenko,
PhD student, Department of Public Administration
and Project Management,
Educational and Scientific Institute of Management
and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0004-1895-1768
kramuch@meta.ua

Abstract. *The article examines the essence of the marketing approach in the public administration of territorial communities in the context of contemporary socio-economic transformations in Ukraine. The necessity of integrating marketing tools into the public administration system as a mechanism for improving the efficiency of local self-government bodies and orienting their activities toward the needs of the population is substantiated. It is established that traditional models of public administration, primarily focused on administrative functions, do not provide a sufficient level of adaptability to dynamic challenges associated with post-war recovery, demographic changes, and increasing competition between territorial communities for resources, investments, and human capital. It is proven that the marketing approach enables the transformation of the governance system toward a service-oriented and customer-focused model. The article analyzes scientific approaches to defining the concepts of "public administration" and "public sector marketing," as well as their interrelation in the context of territorial community development. It is determined that marketing in the public sector performs not only a communicative function but also acts as a comprehensive tool of strategic management, which includes the analysis of target audience needs, the formation of a value proposition of the community, territorial positioning, and the development of effective communication channels with citizens, businesses, and investors. The expediency of applying marketing segmentation in public administration is substantiated, allowing the identification of key stakeholder groups within territorial communities and the adaptation of managerial decisions according to their needs. A conceptual model of the marketing approach to territorial community management is proposed, which includes stages of environmental analysis, identification of target audiences, development of a value proposition, and implementation of communication policy. Special attention is paid to the role of digital tools and modern communication channels in ensuring effective interaction between local authorities and citizens. The importance of the marketing approach in enhancing the competitiveness of territorial communities in the context of Ukraine's post-war recovery is emphasized. It is concluded that the implementation of a marketing approach in public administration contributes to improving the efficiency of governance processes, enhancing the quality of public services, and forming a positive image of territorial communities.*

Keywords: *public administration; territorial communities; public sector marketing; marketing strategy; local self-government; post-war transformations; stakeholders; digital communications.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. V. Bakumenko, Derzhavne upravlinnia: osnovy teorii [Public Administration: Fundamentals of Theory]. Kyiv, Ukraine: NADU, 2011, 312 p. (in Ukrainian).
2. Yu. Kovbasiuk, Derzhavne upravlinnia: pidruchnyk [Public Administration: Textbook]. Kyiv, Ukraine: NADU, 2012, 564 p. (in Ukrainian).
3. V. Kniaziev, Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka [Public Administration: Theory and Practice]. Kyiv, Ukraine: NADU, 2015, 432 p. (in Ukrainian).
4. M. Weber, Hospodarstvo i suspilstvo [Economy and Society]. Kyiv, Ukraine: Osnovy, 1998, 808 p. (in Ukrainian).
5. J. Habermas, Teoriia komunikatyvnoi dii [Theory of Communicative Action]. Kyiv, Ukraine: Lybid, 2000, 512 p. (in Ukrainian).
6. O. Kvasnitskyi, Derzhavnyi marketynh: teoriia i praktyka [Public Sector Marketing: Theory and Practice]. Kyiv, Ukraine: KNEU, 2016, 284 p. (in Ukrainian).
7. Ye. Romat, Marketynh: teoriia i praktyka [Marketing: Theory and Practice]. Kyiv, Ukraine: Tsentr navchalnoi literatury, 2018, 344 p. (in Ukrainian).
8. M. Oklander, Marketynh u publichnomu upravlinni [Marketing in Public Administration]. Odesa, Ukraine: Astroprynt, 2019, 256 p. (in Ukrainian).
9. N. Likarchuk, Marketynhovi komunikatsii v derzhavnomu upravlinni [Marketing Communications in Public Administration]. Kyiv, Ukraine: NADU, 2017, 300 p. (in Ukrainian).
10. F. Kotler, Derzhavnyi marketynh [Public Sector Marketing]. Kyiv, Ukraine: Williams, 2008, 384 p. (in Ukrainian).
11. P. Kotler, Marketing Management. New York, USA: Pearson, 2016, 716 p.
12. Ph. Kotler and N. Lee, Marketing in the Public Sector. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall, 2007, 368 p.
13. D. Osborne and T. Gaebler, Reinventing Government. Reading, USA: Addison-Wesley, 1992, 405 p.
14. J. Stiglitz, Economics of the Public Sector. New York, USA: Norton, 2000, 823 p.
15. OECD, "Public Governance Reviews," [Online]. Available: https://www.oecd.org (accessed Apr. 02, 2026).
16. World Bank, "Public Sector Management," [Online]. Available: https://www.worldbank.org (accessed Apr. 02, 2026).
17. Verkhovna Rada of Ukraine, Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine," [Online]. Available: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (accessed Apr. 02, 2026). (in Ukrainian).
18. Cabinet of Ministers of Ukraine, Regional Development Strategy, [Online]. Available: https://www.kmu.gov.ua (accessed Apr. 02, 2026). (in Ukrainian).
19. United Nations, "Public Administration and Development," [Online]. Available: https://www.un.org (accessed Apr. 02, 2026).
20. European Commission, "Regional Policy," [Online]. Available: https://ec.europa.eu (accessed Apr. 02, 2026).

Received March 11, 2026 отримано
Accepted March 22, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Volodymyr Kramarenko, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-156-164
УДК 352:004.9]:351.86

КОНТУР ДОСТУПНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Рагозін Юрій Григорович,
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0005-0835-2128
ragozin1000@gmail.com

Анотація. *У статті систематизовано доступні цифрові інструменти управління, що використовуються органами місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану. Доведено, що цифровізація на рівні громади в сучасних кризових умовах виконує не лише сервісну, а й інституційно-стабілізаційну функцію, забезпечуючи безперервність внутрішніх управлінських процесів, надання публічних послуг, прозорість використання ресурсів, фіксацію збитків, організацію відбудови та безпечну комунікацію з населенням.*

На основі системного, інституційного, функціонального та порівняльного підходів уточнено зміст категорії «доступність цифрового інструменту», яку запропоновано оцінювати за фінансовими, організаційними, технологічними, компетентнісними, правовими та безпековими параметрами. Визначено, що до найбільш релевантних для більшості територіальних громад належать електронний документообіг і кваліфікований електронний підпис (КЕП), сервіси електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) («Дія», «Трембіта»), інструменти фіксації пошкодженого майна та компенсацій, Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), платформи електронної демократії, зокрема e-DEM, система публічних закупівель Prozorro, а також цифрова екосистема DREAM для управління проєктами відновлення.

Обґрунтовано доцільність поетапного впровадження цифрових рішень: від базового контуру стійкості до сервісних, аналітичних і стратегічних надбудов. Встановлено, що найвищу результативність забезпечує інтегрована модель цифрового управління громадою, за якої окремі сервіси поєднуються в єдиний управлінський контур.

Ключові слова: *публічне управління, цифровізація; органи місцевого самоврядування; воєнний стан; електронне врядування; територіальна громада; цифрові платформи; відбудова; електронна демократія.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Воєнний стан істотно змінив функціональний профіль органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні. Поряд із традиційними завданнями щодо надання адміністративних і соціальних послуг, бюджетного планування, управління майном і комунальною інфраструктурою громади були змушені забезпечувати евакуаційні заходи, облік внутрішньо переміщених осіб, координацію гуманітарної допомоги, фіксацію пошкоджень та руйнувань, оперативне інформування населення, а також підготовку та супровід проєктів відновлення. За таких умов цифрові інструменти набули значення не лише технологічного, а й інституційного ресурсу стійкості, оскільки вони забезпечують безперервність управління, віддалений або гібридний формат роботи, швидке проходження документів і збереження управлінських даних [1].

Практика функціонування громад у 2022–2025 рр. показала, що найбільш затребуваними виявилися не абстрактні інновації, а саме доступні цифрові рішення, які можна швидко підключити, застосовувати відповідно до нормативних вимог, інтегрувати з державними реєстрами та використовувати навіть в умовах кадрового дефіциту, пошкодження інфраструктури або релокації працівників. Тому наукового осмислення потребує питання не лише цифровізації як загального напряму модернізації, а насамперед відбору такого набору цифрових

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

інструментів, який є управлінськи доцільним, ресурсно посильним і достатньо результативним для громади під час війни.

Таким чином, *метою дослідження* є систематизація доступних цифрових інструментів управління для ОМС України в умовах воєнного стану, визначення їх функціонального призначення, управлінської цінності та послідовності впровадження. Методологічною основою дослідження є системний, функціональний та інституційний підходи; використано методи контент-аналізу нормативних та аналітичних матеріалів, порівняння, групування й узагальнення. Наукова новизна полягає в запропонованій авторській моделі трирівневої екосистеми доступного цифрового управління громадою, що охоплює базовий контур стійкості, сервісно-комунікаційний контур та контур прозорого відновлення.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. У сучасній українській науковій літературі цифровізація діяльності ОМС розглядається як чинник підвищення якості публічних послуг, прозорості влади та сталого розвитку територіальних громад. Так, Ю. А. Богач обґрунтовує, що цифровізація місцевого самоврядування посилює спроможність громад реалізовувати стратегічні цілі розвитку та модернізувати публічне управління [2]. Ю. В. Завгородня акцентує увагу на трансформації політики цифровізації ОМС саме в умовах воєнного стану, коли на перший план виходять безпекові, сервісні та комунікаційні функції [3]. І. В. Дульська розглядає цифровізацію громад під час війни як інституційну відповідь системи децентралізації на нові виклики та ризики [4].

Разом з тим у наукових роботах ще недостатньо систематизовано питання доступності конкретних цифрових інструментів для різних типів громад – тилових, транзитних, деокупованих, прикордонних або таких, що реалізують масштабні проєкти відновлення. Потребує уточнення і практичний критерій «доступності» інструментів: чи йдеться лише про фінансову вартість, чи також про наявність правової основи, стандартизованість підключення, веборієнтованість, методичний супровід та здатність швидко давати управлінський ефект.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою дослідження є систематизація доступних цифрових інструментів управління для ОМС України в умовах воєнного стану, визначення їх функціонального призначення, управлінської цінності та послідовності впровадження.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) уточнити зміст категорії «доступність цифрового інструменту» та критерії її оцінювання; 2) систематизувати цифрові рішення за їх функціональним призначенням у діяльності ОМС; 3) визначити управлінську цінність і пріоритетність упровадження окремих груп інструментів в умовах воєнного стану; 4) обґрунтувати інтегровану модель цифрового управління громадою та окреслити ризики її реалізації.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії публічного управління, електронного врядування, цифрової трансформації, інституційної стійкості та децентралізації, розвинені у працях українських науковців щодо цифровізації діяльності ОМС [2–4]. Системний підхід дає змогу розглядати цифрові сервіси не як відокремлені технологічні рішення, а як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського контуру громади; інституційний підхід акцентує на правовій легітимації, стандартизованості підключення та організаційній спроможності; функціональний підхід забезпечує групування інструментів відповідно до завдань внутрішньої стійкості, надання послуг, комунікації, прозорості та відновлення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для досягнення мети використано системний, інституційний, функціональний та порівняльний підходи. Метод контент-аналізу застосовано для опрацювання нормативно-правових актів, офіційних вебресурсів державних цифрових систем і актуальних аналітичних матеріалів [1; 5–18]; порівняння – для зіставлення функціонального призначення, ознак доступності та очікуваного управлінського ефекту інструментів; групування – для формування функціональних контурів і матриці пріоритетності; узагальнення та моделювання – для побудови трирівневої екосистеми доступного цифрового управління громадою.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Під доступними цифровими інструментами управління для ОМС доцільно розуміти такі цифрові рішення, які одночасно відповідають п'яти критеріям: 1) мають нормативну або інституційну легітимацію на національному рівні; 2) підключаються за стандартизованою процедурою; 3) придатні до використання у веборієнтованій або хмарній моделі без надмірних локальних витрат на інформаційні технології (ІТ); 4) інтегруються з іншими державними інформаційними системами або реєстрами; 5)

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

забезпечуються методичним, організаційним чи донорським супроводом. Саме така інтерпретація дозволяє відмежувати реалістичні інструменти швидкого впровадження від складних проєктів цифрової модернізації, які потребують тривалих закупівель, спеціалізованих команд і значних капіталовкладень.

З позицій управлінського циклу доступні цифрові інструменти для громади можна об'єднати у декілька функціональних груп: інструменти внутрішньоорганізаційної стійкості, інструменти сервісного надання послуг, інструменти комунікації та електронної демократії, інструменти прозорості фінансів і закупівель, а також інструменти цифрового супроводу відновлення. Узагальнену класифікацію таких рішень подано в табл. 1. Запропоноване групування дає змогу перейти від переліку окремих платформ до цілісного бачення цифрового контуру управління громадою під час воєнного стану.

Першим і безумовно пріоритетним є базовий контур стійкості. Його ядро становлять кваліфікований електронний підпис, система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), електронний документообіг, а також політика резервного копіювання та збереження даних. Саме ці рішення забезпечують можливість безперервного ухвалення, погодження, передавання та архівування управлінських документів у ситуаціях, коли паперовий документообіг ускладнений або фактично неможливий. Офіційне призначення СЕВ ОВВ полягає в захищеному електронному обміні документами між органами влади із застосуванням КЕП, що робить її базовою інфраструктурою міжвідомчої взаємодії [7]. Для громади це означає не лише швидкість, а й правову придатність документів, трасованість рішень та меншу залежність від фізичної присутності посадових осіб.

Таблиця 1

Класифікація доступних цифрових інструментів управління для ОМС під час воєнного стану

Контур управління	Інструменти	Основне призначення	Ознака доступності	Ефект в умовах війни
Базовий контур стійкості	КЕП, СЕВ ОВВ, системи електронного документообігу	Фіксація, погодження, передавання та архівування управлінських документів	Державна нормативна база; стандартизоване підключення; захищений електронний обмін	Безперервність роботи ОМС та зменшення залежності від паперових носіїв
Сервісний контур центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)	«Вулик», е-черга, електронні форми звернень	Організація прийому та опрацювання адміністративних послуг	Типові сценарії для ЦНАП; інтеграція з реєстрами	Скорочення черг, швидше надання послуг, стійкість фронт-офісних процесів
Соціальний контур	Інтегрована інформаційна система (ІІС) «Соціальна громада»	Прийом та передача електронних справ у сфері соціального захисту	Офіційно регламентоване використання; взаємодія фронт- і бек-офісів	Оперативна підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп
Комунікаційний контур	e-DEM, офіційний сайт громади, чат-боти, конструктор «СВОЇ»	Електронні консультації, звернення, петиції, кризове інформування	Безоплатні або донорсько підтримані рішення; швидкий запуск	Підтримка довіри, зворотного зв'язку та локальної участі в умовах війни
Фінансово-прозорий контур	Spending, Open Budget, Prozorro, Prozorro.Sale	Публічність бюджетних операцій, закупівель, продажу та оренди активів	Національні публічні платформи із загальним доступом до даних	Підзвітність використання коштів, антикорупційний ефект, краща взаємодія з донорами
Контур цифрового відновлення	DREAM, «єВідновлення», ЄДЕССБ	Фіксація пошкоджень, супровід проєктів відбудови, будівельні процедури	Єдині державні системи з аналітикою та відкритими даними	Прозоре планування, моніторинг і координація відновлення громади

Джерело: складено автором на основі [5–17].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Показово, що за оприлюдненими даними за II квартал 2025 р. у 712 громадах уже функціонували системи електронного документообігу, а серед 8600 працівників ОМС 90 % були забезпечені персональними робочими комп'ютерами; крім того, у територіальних громадах призначено 131 цифрового лідера [6]. Такі цифри важливі не лише як статистика, а як індикатор того, що цифрова спроможність поступово інституціоналізується: громади переходять від епізодичного використання окремих сервісів до створення внутрішнього управлінського контуру, який підтримує сталі робочі процеси. У цій логіці навіть за обмежених ресурсів найпершим кроком має бути не технологічно складний цифровий сервіс, а мінімально достатній пакет безперервності: КЕП, електронний документообіг, захищені канали обміну та резервне копіювання.

Другий контур – сервісно-комунікаційний – пов'язаний з безпосередньою взаємодією ОМС із жителями громади. Для центрів надання адміністративних послуг таким базовим рішенням стала інформаційна система «Вулик», підключення до якої відбувається за стандартизованою процедурою через кабінет технічного адміністратора [8]. В офіційних і прикладних матеріалах наголошується, що ця система зменшує бюрократичне навантаження, скорочує паперовий документообіг, автоматизує заповнення форм, перевірку даних та формування звітності, а особливо корисною є для невеликих громад [9]. Управлінська цінність «Вулика» в умовах війни полягає в тому, що він уможливлює стандартизацію фронт-офісних процесів, зменшує залежність від паперових архівів і прискорює надання послуг навіть за кадрових ротацій або тимчасового переміщення працівників. Особливе значення для громад, які працюють з великою кількістю вразливих категорій населення, має інтегрована інформаційна система «Соціальна громада». Наказом Міністерства соціальної політики України від 11.09.2024 № 412-Н закріплено використання цього програмного комплексу для організації надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення [10]. Інституційна цінність системи полягає в поєднанні фронт-офісів у громадах і ЦНАПах із бек-офісами органів соціального захисту, що дає змогу передавати електронну справу в день звернення. Для воєнного періоду це критично важливо, оскільки пришвидшення соціальних процедур безпосередньо впливає на підтримку ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів, сімей військовослужбовців та домогосподарств, які зазнали втрат унаслідок бойових дій.

Комунікаційний вимір доступної цифровізації не може зводитися лише до інформування через офіційний сайт. Платформа e-DEM забезпечує громадам безоплатний доступ до таких інструментів, як місцеві електронні петиції, громадський бюджет, електронні консультації та сервіс «Відкрите місто» [11]. У поєднанні з конструктором сайтів і чат-ботів, які громади впроваджують за підтримки програм цифрової трансформації, це формує стійкий канал двосторонньої комунікації між владою та жителями. В умовах воєнного стану такий канал виконує щонайменше три функції: забезпечує кризове інформування, знижує трансакційні витрати на звернення громадян та підтримує довіру до місцевої влади через прозорий зворотний зв'язок. Таким чином, інструменти електронної демократії не втрачають значення під час війни, а трансформують свою предметність – від делібераційї до швидких консультацій і виявлення локальних проблем.

Не менш важливим є фінансово-прозорий контур цифрового управління. Державна платформа Є-data об'єднує модулі Spending, Open Budget та аналітичні інструменти прозорого бюджету, що дозволяють публікувати і відстежувати використання коштів державного та місцевих бюджетів [12]. Для ОМС це не лише виконання вимог публічності, а й можливість демонструвати донорам, контролюючим органам та громадськості структуру витрат, у тому числі у сферах гуманітарного реагування та відновлення. У сфері закупівель ключову роль відіграє Prozorro як електронна система, де державні та комунальні замовники здійснюють закупівлі в режимі публічної видимості [16], а Prozorro.Sale забезпечує прозорі процедури продажу та оренди активів [17]. Сукупно ці рішення формують основу цифрової підзвітності, без якої неможливі ні ефективне управління ресурсами громади, ні довіра до використання зовнішньої допомоги.

Для громад, що зазнали руйнувань або реалізують проєкти повоєнного відновлення, стратегічне значення має контур цифрового відновлення. Платформа DREAM функціонує як цифрова екосистема підзвітного управління відновленням, що дозволяє формувати, публікувати, аналізувати та супроводжувати проєкти відбудови [13]. Сервіс «єВідновлення» і пов'язаний з ним реєстр пошкодженого та знищеного майна створили для громад новий стандарт фіксації збитків і взаємодії з населенням: за інформацією, оприлюдненою на початку 2025 р., до реєстру було внесено 247 819 пошкоджених або знищених об'єктів, а понад 70 тис. сімей уже отримали компенсацію [14]. Водночас Єдина державна електронна система у сфері будівництва забезпечує цифровий супровід повного життєвого циклу об'єкта – від планування і дозвільних процедур до введення в експлуатацію [15]. У комплексі ці платформи дозволяють ОМС перейти від фрагментарного

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

реагування на руйнування до даних-орієнтованого управління відновленням.

Запропоновану авторську модель екосистеми доступного цифрового управління громадою під час воєнного стану подано на рис. 1. Її логіка полягає у тому, що цифрове управління в громаді не повинно розвиватися як набір непов'язаних сервісів. Навпаки, управлінський ефект виникає тоді, коли базовий контур стійкості забезпечує внутрішню безперервність роботи ОМС, сервісно-комунікаційний контур переводить цю спроможність у площину послуг і взаємодії з жителями, а контур прозорого відновлення інтегрує громаду в національну архітектуру фінансування, контролю та моніторингу відбудови. Над усіма трьома контурами має функціонувати аналітично-координаційний рівень – цифровий лідер, набір дашбордів та інструменти відкритих даних.

Окремої уваги заслуговує платформа «Дія. Цифрова громада», яка виконує не стільки операційну, скільки вимірювально-координаційну функцію. За інформацією платформи, квартальне вимірювання охоплює 24 області та 1469 територіальних громад, а участь у ньому у 2025 р. брали 1265 громад, тобто близько 86 % від загальної кількості [5]. Це означає, що в Україні формується спільний простір цифрових метрик місцевого самоврядування, де громада може побачити власні слабкі місця не інтуїтивно, а через структурований профіль цифрової спроможності. Додаткового значення цьому надає підтримка з боку програм міжнародної технічної допомоги: зокрема, у межах програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) громадам доступні інструменти та платформи, частина яких відкрита не лише для пілотних учасників [18].

На рис. 2 відображено динаміку середнього індексу цифрової трансформації громад України за I–II квартали 2025 р.: зростання з 16 до 27 балів [6]. Попри те, що абсолютний рівень і надалі не можна визнати високим, сама динаміка є показовою. Вона свідчить, що громади поступово просуваються від точкових цифрових рішень до системнішого управління даними, послугами та внутрішніми процесами. Водночас індекс не слід інтерпретувати як рейтинг «технологічності» заради технологічності. Його прикладна цінність полягає у можливості управлінського аудиту: він дозволяє визначити, де громада має дефіцит – у кадровому забезпеченні, технічній базі, електронному документообігу, цифрових послугах, відкритих даних чи інструментах участі. Саме тому цифрова аналітика є окремим різновидом управлінського ресурсу, а не просто статистикою, адже вона забезпечує підґрунтя для ефективного, оперативного та фахово обґрунтованого прийняття управлінських рішень під час воєнного стану.

З практичного погляду для ОМС важливо не лише знати перелік доступних інструментів, а й розуміти оптимальну послідовність їх упровадження. Логіка «все й одразу» в більшості громад є нереалістичною, особливо коли одночасно потрібно вирішувати безпекові, соціальні та інфраструктурні завдання. Тому доцільним є поетапний підхід: спочатку – антикризовий цифровий мінімум для забезпечення безперервності роботи; далі – сервіси, які безпосередньо скорочують час отримання адміністративних та соціальних послуг; потім – інструменти прозорості ресурсів; і лише після цього – поглиблені рішення для цифрового супроводу відновлення та стратегічного планування.

Таку матрицю пріоритетності подано в табл. 2.



Рис. 1. Модель екосистеми доступного цифрового управління громадою
Джерело: авторська розробка з урахуванням [5–18].

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

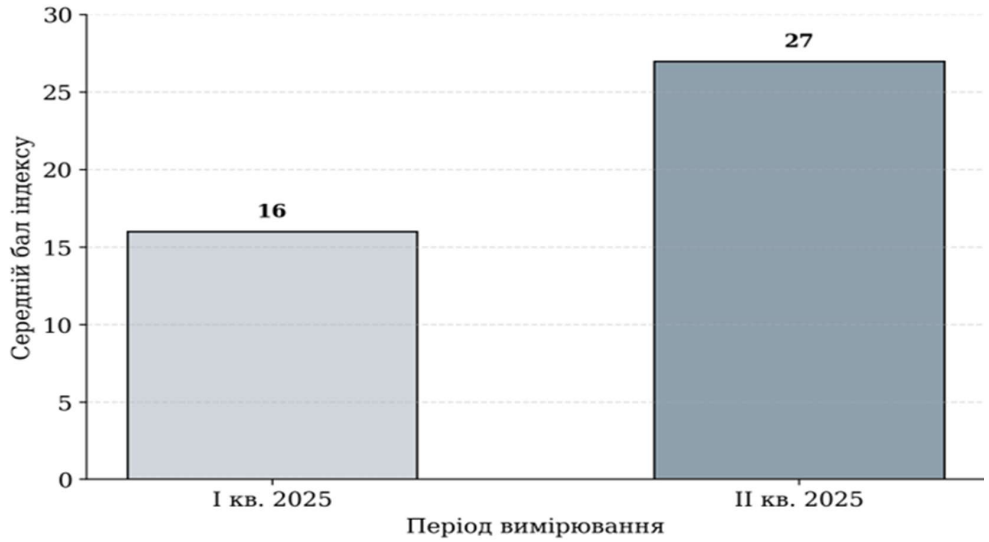


Рис. 2 Динаміка середнього індексу цифрової трансформації громад України у I–II кварталах 2025 р.
Джерело: побудовано автором за даними [6].

Таблиця 2

Матриця пріоритетності впровадження цифрових інструментів у громаді

Етап упровадження	Пріоритетні інструменти	Очікуваний управлінський результат	Орієнтовний горизонт
1. Антикризовий цифровий мінімум	КЕП, СЕВ ОВВ, електронний документообіг, резервне копіювання, офіційний сайт/ базовий чат-бот	Безперервність роботи ОМС, віддалене погодження документів, збереження критичних даних	1–3 міс.
2. Сервісна стабілізація	«Вулик», е-черга ЦНАП, електронні форми звернень, ІІС «Соціальна громада»	Скорочення часу отримання адміністративних і соціальних послуг, зменшення черг і паперового навантаження	3–6 міс.
3. Прозоре ресурсне управління	Spending, Open Budget, Prozor-ro, Prozorro.Sale, базові набори відкритих даних	Підвищення підзвітності бюджету, закупівель і використання активів громади	6–9 міс.
4. Цифрове відновлення та розвиток	DREAM, «єВідновлення», ЄДЕССБ, цифрова стратегія громади, цифровий лідер/команда	Планування та моніторинг відбудови, координація з донорами, управління, орієнтоване на дані	9–18 міс.

Джерело: складено автором.

Разом з тим цифровізація місцевого самоврядування під час воєнного стану супроводжується низкою ризиків. По-перше, зберігається цифрова нерівність між громадами за кадровими, фінансовими та технічними параметрами. По-друге, воєнні умови загострюють проблему кібербезпеки й захисту даних, оскільки збільшується кількість віддалених доступів і мобільних робочих місць, а також посилюється залежність від зовнішніх каналів зв'язку. По-третє, у багатьох громадах наявна фрагментація локальних інформаційних рішень, коли окремі сервіси впроваджуються без загальної архітектури даних. По-четверте, частина інструментів використовується формально, без інтеграції у реальний управлінський цикл. У підсумку цифровізація може створювати враження модернізації, не забезпечуючи належного скорочення часу процедур, підзвітності або якості сервісу.

Мінімізація зазначених ризиків передбачає не стільки збільшення кількості платформ, скільки формування у громаді базової цифрової політики. До її елементів слід віднести: призначення відповідального цифрового лідера; інвентаризацію даних і реєстрів, з якими працює громада; резервне копіювання критично важливих документів; регламент електронного документообігу; єдині підходи до комунікації через офіційний сайт, чат-боти та електронні консультації; план підключення до державних систем прозорості та відновлення; навчання персоналу цифровим навичкам. У такому розумінні

цифровізація перестає бути набором проєктів і стає напрямом організаційного розвитку ОМС. Саме це дає змогу громаді зберігати керованість у короткостроковому кризовому горизонті та нарощувати спроможність у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Отже, в умовах воєнного стану доступні цифрові інструменти управління для ОМС України виконують щонайменше три стратегічні функції: забезпечують внутрішню безперервність управлінських процесів, підтримують сервісну та комунікаційну взаємодію з населенням, а також створюють цифрову основу прозорого відновлення громад. До ядра такого інструментарію слід віднести КЕП, СЕВ ОВВ і системи електронного документообігу; для сервісного рівня – «Вулик», е-чергу, «Соціальну громаду», e-DEM, офіційні сайти й чат-боти; для фінансово-відновлювального рівня – Є-data, Prozorro, Prozorro.Sale, DREAM, «єВідновлення» та ЄДЕССБ. Їх доступність визначається не лише фінансовою вартістю, а насамперед наявністю правової основи, стандартизованого порядку підключення, інтегрованості, веборієнтованості та зовнішньої методичної підтримки. Запропонована в статті модель трирівневої екосистеми доступного цифрового управління громадою дає змогу упорядкувати цифрові пріоритети ОМС відповідно до логіки воєнного часу: від контуру стійкості – до контуру сервісу – і далі до контуру підзвітного відновлення. Практичне значення такої моделі полягає в можливості формування мінімально достатнього цифрового пакета для громади будь-якого типу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших досліджень убачаються у розробленні кількісної методики оцінювання ефективності окремих інструментів залежно від типу громади, рівня ризику та стадії відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text .
2. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. № 201. С. 264–268. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268 .
3. Завгородня Ю. В. Політика цифровізації органів місцевого самоврядування в період воєнного стану. Держава і право. 2025. Вип. 98. С. 313–322. URL: https://derzhava-i-pravo.com.ua/articles/98-313.pdf .
4. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. Український соціум. 2024. № 1–2 (88–89). URL: https://ukr-socium.org.ua/archive/no-1-2-88-89-2024/digitalization-of-the-territorial-communities-of-ukraine-during-the-war-institutional-aspects-of-decentralization/ .
5. Дія.Цифрова громада: вебпортал. URL: https://hromada.gov.ua/ .
6. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за ІІ квартал 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku .
7. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). ДП «ДІЯ». URL: https://se.diia.gov.ua/sev-ovv .
8. Як підключитись до ІС «Вулик»? ДП «ДІЯ». URL: https://se.diia.gov.ua/faq/29 .
9. Без паперів: ЦНАПи працюватимуть в електронній системі «Вулик» – уряд ухвалив постанову. URL: https://lviv-rda.gov.ua/bez-paperiv-tsnapy-pratsiuvatymut-v-elektronniy-systemi-vulyk-uriad-ukhvalyv-postanovu/ .
10. Про використання програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система “Соціальна громада”» для організації надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення: наказ Міністерства соціальної політики України від 11.09.2024 № 412-Н. URL: https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/document-6378 .
11. Єдина платформа місцевої електронної демократії e-DEM. URL: https://e-dem.ua/about_us .
12. Є-data: платформа публічних фінансів. URL: https://edata.gov.ua/ .
13. DREAM: цифрова екосистема підзвітного управління відновленням України. URL: https://dream.gov.ua/ua .
14. єВідновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/proiekty/yevidnovlennia .

15. Єдина державна електронна система у сфері будівництва: вебпортал. URL: https://e-construction.gov.ua/ .
16. Платформа державних закупівель Prozorro. URL: https://prozorro.gov.ua/about .
17. Prozorro.Sale: електронна торгова система. URL: https://prozorro.sale/ .
18. Як програма EGAP допомагає громадам впроваджувати цифрові рішення та підвищувати ефективність управління. Децентралізація. 02.12.2025. URL: https://decentralization.ua/news/20250 .

FRAMEWORK OF ACCESSIBLE DIGITAL GOVERNANCE TOOLS FOR LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES UNDER MARTIAL LAW

Yurii Ragozin,
PhD Student, Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SHEI «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0005-0835-2128
ragozin1000@gmail.com

Abstract: *The article systematizes accessible digital management tools used by local government authorities in Ukraine under martial law. It is argued that, at the community level, digitalization in contemporary crisis conditions performs not only a service function but also an institutional stabilizing role by ensuring continuity of internal administrative processes, delivery of public services, transparency in the use of resources, damage recording, recovery management, and secure communication with residents.*

Based on systemic, institutional, functional, and comparative approaches, the study clarifies the category of "accessibility of a digital tool," which is proposed to be assessed through financial, organizational, technological, competence-based, legal, and security parameters. It is determined that the tools most relevant for the majority of territorial communities include electronic document management and qualified electronic signature (QES), services of electronic interaction services for executive authorities, including the System of Electronic Interaction of Executive Authorities (SEI EA), Diia and Trembita, tools for recording damaged property and administering compensation procedures, the Unified State Electronic System in the Construction Sector (USESCS), e-democracy platforms, including e-DEM, the Prozorro public procurement system, as well as the DREAM digital ecosystem for recovery project management.

The expediency of a phased implementation of digital solutions – from a basic resilience framework to service, analytical, and strategic digital layers – is substantiated. It is established that the highest effectiveness is achieved through an integrated model of community digital governance, in which individual services are combined into a unified management framework.

Keywords: *public administration; digitalization; local government authorities; martial law; e-governance; territorial community; digital platforms; recovery; e-democracy.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (in Ukrainian).
2. Yu. A. Bohach, «Tsyfrovizatsiia diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad», Ekonomichnyi prostir, № 201, s. 264–268, 2025. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268 (in Ukrainian).
3. Yu. V. Zavhorodnia, «Polityka tsyfrovizatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v period voiennoho stanu», Derzhava i pravo, vyp. 98, s. 313–322, 2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://derzhava-i-pravo.com.ua/articles/98-313.pdf (in Ukrainian).
4. I. V. Dulska, «Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii», Ukrainskyi sotsium, № 1–2 (88–89), 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://ukr-socium.org.ua/archive/no-1-2-88-89-2024/digitalization-of-the-territorial-communities-of-ukraine-during-the-war-institutional-aspects-of-decentralization/ (in Ukrainian).

5. Diia.Tsyfrova hromada: vebportal. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://hromada.gov.ua/ (in Ukrainian).
6. Indeks tsyfrovizatsii rehioniv ta hromad Ukrainy: dani za II kvartal 2025 roku. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku (in Ukrainian).
7. Systema elektronnoi vzaiemodii orhaniv vykonavchoi vlady (SEV OVV). DP «DIIA». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://se.diia.gov.ua/sev-ovv (in Ukrainian).
8. Yak pidkliuchytys do IS «Vulyk»? DP «DIIA». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://se.diia.gov.ua/faq/29 (in Ukrainian).
9. Bez paperiv: TsNAPy pratsiuvatymut v elektronnii systemi «Vulyk» – uriad ukhvalyv postanovu. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://lviv-rda.gov.ua/bez-paperiv-tsnapy-pratsiuvatymut-v-elektronniy-systemi-vulyk-uriad-ukhvalyv-postanovu/ (in Ukrainian).
10. Pro vykorystannia prohramnoho kompleksu «Intehrovana informatsiina systema "Sotsialna hromada"» dlia orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh u sferi sotsialnoho zakhystu naselennia: nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy vid 11.09.2024 № 412-N. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/document-6378 (in Ukrainian).
11. Yedyna platforma mistsevoi elektronnoi demokratii e-DEM. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://e-dem.ua/about_us (in Ukrainian).
12. Ye-data: platforma publichnykh finansiv. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://edata.gov.ua/ (in Ukrainian).
13. DREAM: tsyfrova ekosystema pidzvitnoho upravlinnia vidnovlenniam Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://dream.gov.ua/ua (in Ukrainian).
14. yeVidnovlennia. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://mindev.gov.ua/proiekty/yevidnovlennia (in Ukrainian).
15. Yedyna derzhavna elektronna systema u sferi budivnytstva: vebportal. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://e-construction.gov.ua/ (in Ukrainian).
16. Platforma derzhavnykh zakupivel Prozorro. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://prozorro.gov.ua/about (in Ukrainian).
17. Prozorro.Sale: elektronna torhova systema. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://prozorro.sale/ (in Ukrainian).
18. Yak prohrama EGAP dopomahaie hromadam vprovadzhuvaty tsyfrovi rishennia ta pidvyshchuvaty efektyvnist upravlinnia. Detsentralizatsiia. 02.12.2025. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://decentralization.ua/news/20250 (in Ukrainian).

Received March 05, 2026 отримано
Accepted March 24, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано

©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Yurii Ragozin, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

https://doi.org/10.58442/3041-1858-2026-35(64)-165-174
УДК 351.83/.84:377-055.2](1-87)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЖІНОК

Чернякова Ольга Русланівна,
аспірантка кафедри публічного управління
і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
https://orcid.org/0009-0004-2040-6144
cherniakovaolha1@gmail.com

Анотація. *У статті досліджено механізми державного забезпечення професійної підготовки жінок на основі порівняльного аналізу практик США (період після Другої світової війни та сучасний етап), Франції та країн Балтії. Встановлено, що ефективність залучення жінок до професійної освіти залежить від інституційної спроможності держави, стабільності фінансування та інтеграції освітньої політики з потребами ринку праці. Проаналізовано історичну модель залучення жінок у США після Другої світової війни, яка мала тимчасовий характер і була зумовлена економічною необхідністю, а також сучасні інструменти підтримки, зокрема грантові програми, розвиток STEM-освіти та механізми державно-приватного партнерства. Визначено, що у Франції ключову роль відіграє інституціоналізований підхід до забезпечення гендерної рівності через систему професійного навчання, фінансові стимули та нормативне регулювання відповідальності роботодавців. Підкреслено, що країни Балтії демонструють ефективну модель адаптації системи професійної підготовки до економічних змін через розвиток цифрових компетентностей та гнучких програм перекваліфікації. Проаналізовано сучасний стан державної політики України у сфері професійної підготовки жінок, що характеризується наявністю окремих програм та нормативної бази, але відсутністю системного підходу та координації між інституціями. Визначено можливості імплементації зарубіжного досвіду в Україні, зокрема впровадження персоналізованих освітніх інструментів, розширення фінансових стимулів для роботодавців, розвиток дуальної освіти та створення довгострокових програм перекваліфікації. Наголошено, що адаптація міжнародних практик потребує врахування умов воєнного та післявоєнного розвитку. Акцентовано увагу на необхідності переходу до комплексної державної політики, спрямованої на формування конкурентоспроможного людського капіталу.*

Ключові слова: *професійна підготовка жінок; державна політика; ринок праці; зайнятість жінок; гендерна рівність; державні механізми; міжнародний досвід; імплементація; безперервне навчання; післявоєнне відновлення.*

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасний стан ринку праці в Україні характеризується структурним дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили, що посилився в умовах воєнного стану та трансформаційних змін економіки. За даними міжнародних організацій, гендерний розрив у заробітній платі в Україні у 2023 році становив понад 40 %, що свідчить про значні диспропорції у доступі жінок до економічних можливостей [1]. Особливої актуальності набуває проблема професійної підготовки жінок, оскільки вони дедалі частіше інтегруються у нові сфери зайнятості, включаючи технічні та виробничі галузі.

Водночас наявні механізми державної політики не забезпечують належного рівня адаптації системи професійної освіти до сучасних викликів. Попри існування програм перекваліфікації, їх охоплення та ефективність залишаються обмеженими, що призводить до неефективного використання трудового потенціалу та зростання структурного безробіття [2].

Міжнародний досвід демонструє вимірювану ефективність державних програм професійної підготовки жінок. Зокрема, за даними Міністер-

ства праці США, програми, реалізовані в межах Workforce Innovation and Opportunity Act, забезпечують працевлаштування значної частки учасників після завершення навчання, що підтверджує ефективність інтеграції професійної освіти з потребами ринку праці [3]. У країнах ЄС, включаючи країни Балтії, розвиток програм цифрової перекваліфікації сприяв підвищенню рівня зайнятості жінок у високотехнологічних секторах [4]. У Франції система індивідуальних освітніх рахунків (Compte Personnel de Formation) забезпечує доступ до безперервного навчання та є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності працівників [5].

Аналіз свідчить, що попри формальну наявність законодавчої бази у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, практична реалізація державних механізмів в Україні залишається фрагментованою та недостатньо ефективною [6]. Відсутність системного підходу до інтеграції жінок у стратегічні галузі економіки обмежує можливості розвитку людського капіталу.

Таким чином, актуалізується необхідність критичного аналізу та адаптації зарубіжного досвіду з метою формування ефективної моделі державного регулювання професійної підготовки жінок в Україні.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що питання формування ефективних державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок, розвитку гендерної рівності та регулювання ринку праці перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків. Зокрема, дослідженню проблем зайнятості населення, розвитку людського капіталу, професійної освіти та державного регулювання ринку праці присвятили свої праці О. Амоша, В. Геєць, О. Грішнова, Б. Данилишин, Т. Заяць, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Кремень, В. Луговий, Н. Ничкало, В. Радкевич, І. Розпутенко, Л. Семів, Т. Тищук, М. Туленков, Л. Шаульська та інші, які розглядають професійну підготовку кадрів як ключовий чинник соціально-економічного розвитку та модернізації ринку праці.

Водночас у зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється інтеграції гендерного підходу у систему професійної освіти та зайнятості. Так, у працях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслюється, що гендерні розриви у виборі професій та доступі до навичок зумовлюють нерівність у доходах і кар'єрних можливостях, а отже потребують цілеспрямованої державної політики у сфері освіти та навчання [7]. Міжнародна організація праці (ILO) акцентує увагу на необхідності поєднання професійної підготовки з політикою забезпечення гідної праці та усунення структурних бар'єрів, що обмежують участь жінок у ринку праці [8]. У свою чергу, Європейська комісія у своїх аналітичних матеріалах визначає розвиток цифрових навичок і безперервного навчання як ключові інструменти підвищення зайнятості жінок та подолання дефіциту робочої сили в країнах ЄС [9].

Дослідження UN Women засвідчують, що в умовах кризових і воєнних трансформацій гендерна нерівність на ринку праці посилюється, що зумовлює необхідність розширення доступу жінок до програм перекваліфікації та професійного навчання як інструменту економічного відновлення [7]. Окремий напрям становлять дослідження державних механізмів підтримки професійної підготовки, зокрема аналіз програм Workforce Innovation and Opportunity Act у США, які демонструють ефективність поєднання державного фінансування, участі роботодавців та орієнтації на потреби ринку праці [10]. У Франції значну увагу приділено інструментам індивідуалізації професійного навчання, зокрема системі Compte Personnel de Formation, що забезпечує безперервний розвиток професійних компетентностей працівників [11].

Разом з тим аналіз наукових праць і аналітичних джерел засвідчує, що, попри значну кількість досліджень, залишаються недостатньо розкритими питання імплементації зарубіжного досвіду реалізації державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок в Україні, зокрема з урахуванням умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Недостатньо дослідженими залишаються також механізми інтеграції освітньої політики з ринком праці та адаптації міжнародних моделей до національних інституційних умов.

Таким чином, недостатнє вивчення зазначеної проблематики, а також потреба у системному аналізі та адаптації зарубіжного досвіду зумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування напрямів імплементації зарубіжного досвіду реалізації державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок в Україні на основі порівняльного аналізу практик США, Франції та країн Балтії, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у цій сфері в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Дослідження спрямоване на визначення ефективних інструментів інтеграції жінок у ринок

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

праці, підвищення їх конкурентоспроможності та формування сучасної системи професійного навчання, орієнтованої на потреби економіки.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання:*

– здійснити аналіз сучасного стану професійної підготовки жінок в Україні в умовах воєнного стану;

– визначити основні проблеми та обмеження доступу жінок до професійної освіти і перекваліфікації;

– дослідити особливості державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок у США (історичний і сучасний досвід);

– проаналізувати інституційні та нормативно-правові інструменти підтримки професійної підготовки жінок у Франції;

– охарактеризувати практики країн Балтії щодо розвитку системи професійного навчання та перекваліфікації жінок;

– здійснити порівняльний аналіз зарубіжних моделей державного регулювання у досліджуваній сфері;

– визначити можливості та обмеження імплементації зарубіжного досвіду в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних умов;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок в Україні;

– обґрунтувати напрями формування комплексної державної політики у сфері професійної підготовки жінок у контексті післявоєнного відновлення.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Інформаційною базою дослідження є наукові та аналітичні джерела з проблематики державної політики зайнятості населення та забезпечення професійної підготовки жінок, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють сферу зайнятості, освіти та гендерної рівності, а також міжнародні документи і практики у цій сфері. У дослідженні використано офіційні дані міжнародних організацій (OECD, ILO, UN Women, Європейської Комісії), матеріали органів державної влади України, зокрема Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства соціальної політики України, Державної служби зайнятості, а також аналітичні звіти та інформаційні ресурси мережі інтернет.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері державної політики зайнятості, розвитку людського капіталу, професійної освіти та гендерної рівності. Дослідження спирається на сучасні підходи до формування освітньої політики, функціонування системи професійної підготовки та її взаємодії з ринком праці, а також на кращі європейські та світові практики реалізації державних механізмів підтримки професійного навчання жінок.

Особливе значення у теоретичному обґрунтуванні мають підходи до аналізу безперервного навчання, інтеграції освітніх систем із потребами економіки, а також концепції активної політики зайнятості, які розглядають професійну підготовку як ключовий інструмент підвищення рівня зайнятості та конкурентоспроможності населення. У цьому контексті професійна підготовка жінок трактується як складова комплексної державної політики, спрямованої на подолання гендерних диспропорцій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічним підґрунтям дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечують системний підхід до аналізу державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок та їх імплементації в Україні. Комплексне застосування цих методів дозволяє дослідити інституційні, правові, соціально-економічні та організаційні аспекти функціонування відповідних механізмів як на національному, так і на міжнародному рівнях.До основних методів дослідження належать:

діалектичний метод – для аналізу взаємозв'язку між соціально-економічними, політичними та гендерними чинниками, що впливають на формування державної політики у сфері професійної підготовки жінок;

конкретно-історичний метод – для вивчення еволюції підходів до професійної підготовки жінок, зокрема аналізу досвіду США після Другої світової війни та сучасних трансформацій у різних країнах;

порівняльний аналіз – для зіставлення державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок у США, Франції, країнах Балтії та Україні з метою визначення їх ефективності та можливостей адаптації;

системний і структурно-функціональний аналіз – для дослідження механізмів державної підтримки як цілісної системи, що включає нормативно-правові, інституційні, фінансові та освітні компоненти;

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

метод класифікації та узагальнення – для систематизації зарубіжного досвіду та виокремлення типів державних механізмів у сфері професійної підготовки жінок;

абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних узагальнень, висновків і пропозицій щодо вдосконалення державної політики;

аналіз нормативно-правових актів – для дослідження законодавчого забезпечення професійної підготовки жінок в Україні та за кордоном;

статистичний аналіз – для оцінки сучасного стану зайнятості жінок і результативності програм професійної підготовки.

Застосування зазначених методів у комплексі забезпечує обґрунтованість отриманих результатів і дозволяє сформувати практичні рекомендації щодо імплементації ефективних зарубіжних практик у національну систему державного управління.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок залежить не від наявності окремих навчальних програм як таких, а від того, наскільки вони вбудовані у загальну політику зайнятості, економічної модернізації та подолання гендерної сегрегації. Саме тому у провідних країнах професійна підготовка жінок не обмежується короткостроковими курсами чи деклараціями про рівність, а поєднує законодавчі гарантії, фінансові стимули, механізми співпраці з роботодавцями та постійний моніторинг результатів [7; 11; 12].

Показовим є досвід США. Історично в період Другої світової війни держава змогла швидко залучити жінок до промислового виробництва, транспорту та інших галузей, які до того вважалися переважно чоловічими. Проте цей механізм мав переважно мобілізаційний, а не інституційний характер. Як показує К. Голдін, розширення участі жінок у виробництві було зумовлене насамперед воєнною потребою, а після завершення війни значна частина жінок була витіснена з цих секторів, що засвідчило відсутність стійкої моделі професійної інтеграції [10]. Отже, історичний досвід США є важливим не тому, що він демонструє успішну гендерну політику, а тому, що показує межі тимчасових рішень: без довгострокових інституційних змін навіть масове залучення жінок не гарантує стабільного професійного закріплення.

На сучасному етапі американська модель є значно більш системною. У межах Workforce Innovation and Opportunity Act професійна підготовка інтегрована в національну систему розвитку робочої сили, де ключову роль відіграють місцеві workforce boards, центри зайнятості, освітні провайдери і роботодавці. Сама логіка моделі полягає не у формальному навчанні, а у досягненні вимірюваного результату після завершення програми. За офіційними даними Міністерства праці США, у Program Year 2024 програма WIOA Adult охопила 250 160 учасників, з яких 109 506 отримали саме training services; рівень зайнятості у другому кварталі після виходу з програми становив 72,2 %, у четвертому кварталі – 72,3 %, а показник отримання визнаної кваліфікації – 73,6 % [12]. Це важливий індикатор того, що навчання розглядається не як самодостатня послуга, а як інструмент подальшого працевлаштування.

Для теми професійної підготовки жінок особливе значення має не лише формальна результативність американської системи, а й її механізм впровадження. По-перше, фінансування спрямовується на програми, пов'язані з реальним попитом на навички. По-друге, система допускає поєднання короткострокового навчання, перепідготовки, career services та work-based learning. По-третє, національна система оцінювання дозволяє порівнювати не тільки обсяги навчання, а й післяпрограмні результати, тобто зайнятість, заробіток, приріст навичок і здобуття сертифікатів [12]. Саме ця орієнтована на результат логіка відрізняє зрілі механізми державної політики від формального фінансування курсів без подальшого супроводу.

Не менш важливим є те, що міжнародні дослідження показують: бар'єри для участі жінок у професійній підготовці формуються задовго до виходу на ринок праці. За даними OECD, навіть серед дівчат із високими результатами з математики та природничих наук лише 14 % очікують у майбутньому працювати у STEM-професіях; у 2005–2020 роках частка жінок серед нових випускників у галузях engineering, manufacturing and construction залишалася приблизно на рівні 25 %, тоді як у сферах ICT вона навіть скоротилася приблизно на 3 % [13]. OECD також фіксує, що у всіх країнах PISA батьки частіше очікують STEM-кар'єри від синів, ніж від дочок, а страх помилки та нижча впевненість у власних здібностях у дівчат безпосередньо пов'язані зі стійкими гендерними стереотипами [7]. Отже, досвід самих жінок і дівчат у професійній траєкторії визначається не лише доступом до курсів, а й соціальними очікуваннями, які обмежують вибір ще до етапу професійної підготовки.

Французька модель демонструє інший тип державного механізму — не мобілізаційний, а інституціоналізований. Її центральний інструмент,

Compte Personnel de Formation, базується на персоналізації права на навчання: працівник накопичує індивідуальний ресурс для проходження курсів, підвищення кваліфікації або зміни професійної траєкторії. Сильна сторона цієї системи полягає в тому, що вона функціонує не як тимчасовий проєкт, а як постійний елемент ринку праці. За даними Dares, у 2024 році в межах CPF розпочалося 1 387 500 навчань, що на 4 % більше, ніж у 2023 році [13]. Це показує не символічний, а масовий характер інструменту. Для жінок така модель має особливе значення, оскільки дозволяє повертатися до професійного розвитку після перерв, поєднувати навчання з працею та доглядовими обов'язками, а також будувати індивідуальну траєкторію без повної залежності від роботодавця.

Суттєвою рисою французького підходу є поєднання правового механізму з цифровою інфраструктурою доступу до навчання. Це зменшує адміністративні бар'єри і переводить професійну підготовку з рівня епізодичної допомоги у формат керованого безперервного навчання. На відміну від моделей, де жінка має чекати на окрему цільову програму, французька система дозволяє діяти через універсальний, але персоналізований механізм. Саме ця інституційна логіка є однією з найважливіших для можливого запозичення.

Окрему групу становить досвід країн Балтії, де професійна підготовка жінок тісно пов'язана з цифровою трансформацією економіки. Європейська комісія розглядає Women in Digital Scoreboard як інструмент оцінки включення жінок у цифрові професії, кар'єри та підприємництво [11]. За даними Eurostat, у 2024 році в ЄС загалом жінки становили лише 19 % ICT specialists, тобто чоловіки продовжували істотно домінувати у цифровому секторі. Водночас найвищі частки жінок серед ІСТ-фахівців були зафіксовані саме в Естонії – 28 %, а також у Латвії – 27 % [14]. Це не означає подолання гендерної нерівності, але свідчить, що окремі країни Балтії змогли просунутися далі за середній європейський рівень.

Важливим є і контекст цих результатів. За даними Eurostat, у 2024 році 22 % підприємств у ЄС забезпечували своїм працівникам навчання для розвитку або підвищення цифрових навичок, а серед великих компаній цей показник сягав 73 % [14]. Отже, результат країн Балтії не можна пояснювати лише мотивацією окремих жінок. Він є наслідком ширшої системи, де цифрові навички підтримуються не лише закладами освіти, а й бізнесом, а професійна підготовка пов'язана з реальною модернізацією економіки. Це принципово важливо для України: без участі роботодавців і без зв'язку навчання з технологічними змінами навіть якісні освітні програми не дадуть стійкого ефекту.

Узагальнення міжнародного досвіду дає підстави виокремити кілька моделей державного втручання. Перша – мобілізаційна, характерна для США воєнного періоду, коли держава швидко розширює доступ жінок до професійної підготовки під тиском дефіциту робочої сили, але не створює довготривалих механізмів закріплення. Друга – інституціоналізована, як у Франції, де професійне навчання забезпечується через постійні правові та фінансові механізми. Третя – цифрово-адаптивна, характерна для країн Балтії, де основний акцент зроблено на швидкій перекваліфікації, розвитку цифрових навичок і тісній взаємодії з потребами інноваційної економіки [11; 12; 13; 14].

З точки зору досвіду самих жінок, найбільш стійкими є ті системи, які не обмежуються формальним декларуванням рівності, а реально знижують бар'єри входу: фінансові, часові, інформаційні та стереотипні. Міжнародні дані показують, що жінки частіше зіштовхуються з нижчою впевненістю у власних STEM-компетентностях, слабшою суспільною підтримкою відповідного вибору та меншою представленістю рольових моделей [7]. Тому ефективний державний механізм має включати не лише сам курс чи ваучер на навчання, а й профорієнтацію, консультаційний супровід, модульні формати навчання, гнучкий доступ до програм і чіткий зв'язок між підготовкою та працевлаштуванням.

Таким чином, міжнародний досвід не підтверджує просту тезу про те, що достатньо «навчити жінок новим професіям». Реальні результати досягаються тоді, коли професійна підготовка є частиною ширшої архітектури державної політики: з вимірюваними результатами, інституційною сталістю, участю роботодавців, розвитком цифрових навичок та роботою зі стереотипами. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз сучасного стану та особливостей формування державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок в Україні.

Сучасна модель державного забезпечення професійної підготовки жінок в Україні перебуває на етапі переходу від загальних норм про рівність до цільових інструментів підтримки. Базове правове поле формують Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та Закон України «Про зайнятість населення», однак самі по собі ці акти не створюють спеціалізованої, повністю завершеної системи професійної підготовки жінок. Їхня функція полягає радше у визначенні загальних принципів рівного доступу до праці, осві-

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

ти та механізмів стимулювання роботодавців, які створюють нові робочі місця або працевлаштовують осіб, недостатньо конкурентоспроможних на ринку праці [6; 15].

Якісно новим елементом стала постанова Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1302, якою запроваджено експериментальний проєкт щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені. Саме цей акт уперше закріпив не абстрактну рівність, а цільовий державний механізм, спрямований на подолання професійної сегрегації. Порядок реалізації проєкту передбачає навчання за професіями із затвердженого переліку, фінансування за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття та організаційну участь служби зайнятості, Міністерства економіки та Міністерства освіти і науки [16].

Інституційна логіка цього механізму полягає у поєднанні кількох компонентів. По-перше, держава визначає перелік професій, у яких жінки традиційно були недостатньо представлені, і тим самим адресно втручається у структуру ринку праці. По-друге, фінансовий бар'єр частково нівелюється через оплату навчання в межах установленого обсягу. По-третє, проєкт не є виключно освітнім: він безпосередньо пов'язаний із подальшим працевлаштуванням, а отже наближений до моделі активної політики зайнятості, а не до моделі формального підвищення кваліфікації [16; 17].

Офіційні повідомлення органів влади свідчать, що практична реалізація цього механізму вже дала вимірювані результати. За інформацією Міністерства економіки України станом на 31 грудня 2025 року, від початку реалізації експериментального проєкту роботодавці подали 509 заяв на навчання 1000 жінок; 713 жінок завершили навчання, із них 632 були працевлаштовані, а ще 261 жінка на той момент продовжувала навчання. Це означає, що програма вийшла за межі символічного пілоту і продемонструвала прикладний ефект саме в частині переходу від навчання до зайнятості [16].

Показовим є й зміст професій, за якими організовується підготовка. У публічних матеріалах Міністерства економіки та Державної служби зайнятості серед таких професій названо водійку трамвая чи тролейбуса, машиністку екскаватора, кранівницю, фрезерувальницю, електромонтерку, операторку верстатів з програмним керуванням, водійку навантажувача, трактористку та інші спеціальності, що раніше сприймалися як «чоловічі». Сам перелік демонструє, що держава почала зміщувати акцент із традиційно «дозволених» для жінок сфер до секторів із реальним кадровим дефіцитом [16; 17; 18].

Водночас масштаб програми поки що не дає підстав говорити про системне розв'язання проблеми. За даними Державної служби зайнятості, протягом січня–листопада 2025 року до такого навчання було залучено 945 жінок. У порівнянні з масштабом національного ринку праці це обмежений показник, який радше свідчить про тестування нового інструменту, ніж про функціонування розгорнутої загальнодержавної системи [18]. Отже, головний висновок полягає не в тому, що проблема вже вирішена, а в тому, що в Україні з'явився перший цільовий механізм, який можна оцінювати, масштабувати або коригувати на підставі фактичних результатів.

Окремо слід врахувати, що українська модель поки що залишається переважно проєктною, а не повністю інституціоналізованою. Французька модель на кшталт Compte Personnel de Formation надає працівникові стабільне індивідуальне право на навчання, тоді як український підхід поки базується на окремому експериментальному рішенні уряду. Американська модель WIOA функціонує через розгалужену систему локальних інституцій розвитку робочої сили, тоді як в Україні основний тягар реалізації покладено на державну службу зайнятості. Це означає, що нинішній український механізм є важливим кроком, але ще не становить завершеної архітектури безперервного професійного розвитку жінок.

Важливо й те, що український досвід уже демонструє певний практичний зворотний зв'язок від самих учасниць та роботодавців. У регіональних повідомленнях служби зайнятості наголошується, що роботодавці замовляють навчання не абстрактно, а під конкретні вакансії у транспортній, промисловій та сервісній сферах, а жінки проходять підготовку саме для подальшого виходу на роботу. Це принципово відрізняє новий механізм від традиційної практики, коли навчання існувало окремо від реального працевлаштування. Наприклад, у транспортній сфері у 2025 році в межах експериментального проєкту 106 жінок пройшли навчання за відповідними професіями, зокрема за напрямами ремонту рухомого складу та керування міським електротранспортом [20].

Таким чином, українська практика вже містить кілька ознак перспективного державного механізму: цільову спрямованість на сфери дефіциту кадрів, часткове усунення фінансового бар'єру, зв'язок навчання з конкретним працевлаштуванням і залучення роботодавців до формування попиту. Проте її слабкими сторонами залишаються обмежене охоплення, експериментальний статус, недостатній рівень інтеграції з ширшою системою безперервного

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)
Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

навчання та відсутність довгострокового механізму персоналізованого права жінки на професійну підготовку. Саме тому український досвід на поточному етапі доцільно оцінювати як проміжний: він уже вийшов за межі декларативної політики, але ще не досяг рівня сталої інституціональної моделі.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Аналіз зарубіжного досвіду реалізації державних механізмів забезпечення професійної підготовки жінок та сучасної державної політики України свідить, що проблема інтеграції жінок у систему професійної освіти та ринок праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення набуває особливої актуальності. Незважаючи на наявність законодавчої бази та окремих державних ініціатив, зазначена сфера залишається недостатньо системно організованою та потребує подальшого вдосконалення.

Соціально-економічні трансформації, спричинені війною, суттєво впливають на структуру зайнятості, формують нові потреби ринку праці та зумовлюють необхідність залучення жінок до професій, які раніше вважалися нетиповими. Це, у свою чергу, потребує адаптації державних механізмів професійної підготовки, розвитку системи перекваліфікації та забезпечення доступу жінок до якісної освіти відповідно до нових економічних умов.

Встановлено, що ефективні міжнародні моделі професійної підготовки жінок базуються на поєднанні інституційної стабільності, фінансових стимулів, участі роботодавців та орієнтації на потреби ринку праці. Зокрема, досвід США демонструє результативність програм, орієнтованих на працевлаштування, Франції - ефективність персоналізованих освітніх інструментів, а країн Балтії - значення цифровізації та гнучких форм навчання. Водночас зазначені моделі не можуть бути механічно перенесені в Україну без урахування національних особливостей.

Виявлено, що сучасна система державного забезпечення професійної підготовки жінок в Україні характеризується фрагментованістю, обмеженим масштабом реалізації програм та відсутністю довгострокової інституційної моделі. Запровадження експериментальних проєктів, спрямованих на навчання жінок у нетипових професіях, свідчить про позитивні зрушення, однак їх реалізація потребує подальшого розвитку, масштабування та інтеграції у загальну систему державної політики зайнятості.

Доведено, що для удосконалення державного управління у сфері професійної підготовки жінок необхідним є формування комплексного підходу, який передбачає інтеграцію освітньої політики з ринком праці, розвиток системи безперервного навчання, розширення участі роботодавців у підготовці кадрів, а також удосконалення нормативно-правового та фінансового забезпечення. Важливого значення набуває впровадження персоналізованих освітніх інструментів та розвиток механізмів оцінювання ефективності програм.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє подолання гендерних стереотипів у виборі професій та створення умов для розширення участі жінок у технічних і високотехнологічних сферах, що є критично важливими для економічного відновлення держави.

Узагальнюючи викладене, ми вважаємо, що у сучасному світі розвиток професійної освіти для жінок та залучення жінок до професійного навчання набувають стратегічного значення, адже жінки є важливими агентами соціально-економічних змін та ключовим ресурсом формування людського капіталу. Для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення першочерговим завданням є формування ефективної, системної та інституційно спроможної державної політики у сфері професійної підготовки жінок, що забезпечить їх довгострокову інтеграцію у ринок праці та сприятиме сталому розвитку економіки.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Незважаючи на значний інтерес науковців до проблематики професійної підготовки жінок та їх зайнятості, теоретичні й методологічні розроблення у цій сфері потребують подальшого поглиблення з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій, пов'язаних із воєнним станом та післявоєнним відновленням України. Зміни у структурі економіки, зростання ролі цифрових технологій, трансформація ринку праці та поява нових форм зайнятості вимагають перегляду підходів до формування державної політики у сфері професійної підготовки жінок.

Розроблення сучасних програм забезпечення зайнятості жінок, їх професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на результатах системного моніторингу ринку праці, оцінюванні ефективності чинних державних програм та використанні фундаментальних досліджень щодо розвитку людського капіталу. Особливого значення набуває визначення показників результативності професійного навчання, зокрема рівня працевлаштування, тривалості зайнятості та відповідності отриманих компетентностей потребам економіки.

Потребують подальшого дослідження та імплементації перспективні напрями зарубіжного

досвіду щодо державного регулювання ринку праці, зокрема адаптація інституційних моделей забезпечення професійної підготовки жінок, розвиток персоналізованих освітніх інструментів, удосконалення механізмів фінансування навчання та посилення ролі роботодавців у формуванні освітніх програм. У цьому контексті важливим є формування адаптованого законодавчо-нормативного та організаційно-економічного інструментарію, що включає механізми державного регулювання, програми зайнятості, соціальний захист, забезпечення трудових прав і гарантій.

Окремого наукового опрацювання потребують теоретичні засади та методичні підходи до публічного управління зайнятістю жінок і забезпечення їх професійної підготовки в умовах війни та післявоєнного періоду. Важливим напрямом є визначення впливу державної політики зайнятості жінок на макроекономічні показники, розвиток регіональних ринків праці та відновлення економіки країни.

Основні напрями подальших досліджень мають бути пов'язані з розробленням практичних механізмів становлення ефективної системи професійної підготовки жінок, яка забезпечуватиме їх інтеграцію у стратегічні галузі економіки, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та формування стійкої моделі розвитку людського капіталу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. UN Women. (2024). Gender Equality and Women's Empowerment in Ukraine. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.unwomen.org
2. Державна служба зайнятості України. (2024–2025). Аналітичні матеріали щодо ринку праці. [Електронний ресурс]. Доступно: https://don.dcz.gov.ua/novyna/doslidzhennya-rynku-praci-2024-2025-zapyt-biznesu-vyklyky-ta-strategiya-vplyvu
3. U.S. Department of Labor. (2023). Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA) Annual Report. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.dol.gov/agencies/eta/performance/results
4. European Commission. (2024). Digital Economy and Society Index (DESI). [Електронний ресурс]. Доступно: https://digital-strategy.ec.europa.eu
5. Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (France). (2024). Compte Personnel de Formation (CPF): Rapport officiel. [Електронний ресурс]. Доступно: https://travail-emploi.gouv.fr
6. Верховна Рада України. (2005, Верес. 08). Закон № 2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text
7. OECD. (2023). Skills Strategy 2023: Skills for a Resilient Economy. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.oecd.org
8. ILO. (2024). Skills for Gender Equality. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.ilo.org
9. European Commission. (2025). Women in Digital. [Електронний ресурс]. Доступно: https://digital-strategy.ec.europa.eu
10. Goldin C. (1990). Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women. New York: Oxford University Press.
11. European Commission. (2024). Women in Digital Scoreboard 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: https://digital-strategy.ec.europa.eu
12. U.S. Department of Labor. (2025). Results At-A-Glance: WIOA Performance. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.dol.gov/agencies/eta/performance/wioa-performance
13. Dares. (2025). Le compte personnel de formation en 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: https://dares.travail-emploi.gouv.fr
14. Eurostat. (2025). Digitalisation in Europe -2025 edition. [Електронний ресурс]. Доступно: https://ec.europa.eu/eurostat
15. Верховна Рада України. (2012, Лип. 05). Закон № 5067-VI «Про зайнятість населення». [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text
16. Кабінет Міністрів України. (2024, Листоп. 15). Постанова № 1302 «Про реалізацію експериментального проекту щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені». [Електронний ресурс]. Доступно:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2024-%D0%BF#Text
17. Міністерство економіки України. (2025, Груд. 31). «Робота без бар'єрів»: підсумки 2025 року та пріоритети на 2026 рік. [Електронний ресурс]. Доступно: https://me.gov.ua/News/Detail/a064b7fa-dc4e-46da-b433-d939986947d9?lang=uk-UA&title=RobotaBezBarriv&isSpecial=true

18. Міністерство економіки України. (2025). Гендерна рівність в оплаті праці та розширення прав і можливостей жінок — ключ до сталого розвитку України. [Електронний ресурс]. Доступно: https://surl.li/tmglao
19. Державна служба зайнятості України. (2025). Тенденції на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості, січень–листопад 2025 року. [Електронний ресурс]. Доступно: https://me.gov.ua/News/Detail/c2eb5b55-fe6a-432a-a0da-c3a5b460dd33
20. Донецька обласна служба зайнятості. (2026, Лют. 05). Служба зайнятості має можливість якісно навчати спеціалістів у транспортній сфері. [Електронний ресурс]. Доступно: https://dn.gov.ua/news/1542-poshukachi-prokhodyly-profesiine-navchannia-za-napravlenniam-sluzhby-zainiatosti-donechchyny

IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE REALIZATION OF STATE MECHANISMS FOR ENSURING WOMEN'S PROFESSIONAL TRAINING

Olha Cherniakova,
PhD student, Department of Public Administration
and Project Management of the
Educational and Scientific Institute of Management and
Psychology
SHEI «University of Educational Management»
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0009-0004-2040-6144
cherniakovaolha1@gmail.com

Abstract. *The article examines the mechanisms of state provision of women's professional training based on a comparative analysis of practices in the United States (post–World War II period and the contemporary stage), France, and the Baltic states. It is established that the effectiveness of women's involvement in professional education depends on the institutional capacity of the state, the stability of funding, and the integration of educational policy with labour market needs. The historical model of women's involvement in the United States after World War II, which was temporary in nature and driven by economic necessity, is analyzed alongside modern support instruments, including grant programs, the development of STEM education, and public-private partnership mechanisms. It is determined that in France a key role is played by an institutionalized approach to ensuring gender equality through the system of professional training, financial incentives, and regulatory frameworks governing employer responsibility. It is emphasized that the Baltic states demonstrate an effective model of adapting professional training systems to economic changes through the development of digital competencies and flexible reskilling programs. The current state of Ukraine's public policy in the field of women's professional training is analyzed, revealing the presence of individual programs and a regulatory framework, but the absence of a systematic approach and coordination among institutions. The possibilities for implementing foreign experience in Ukraine are identified, including the introduction of personalized learning instruments, expansion of financial incentives for employers, development of dual education, and creation of long-term reskilling programs. It is emphasized that the adaptation of international practices requires consideration of wartime and post-war conditions. Particular attention is paid to the need to transition to a comprehensive public policy aimed at developing competitive human capital.*

Keywords: *women's professional training; public policy; labour market; women's employment; gender equality; state mechanisms; international experience; implementation; lifelong learning; post-war recovery.*

ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLITERATED

1. UN Women. (2024). Gender Equality and Women's Empowerment in Ukraine. [Online]. Available: https://www.unwomen.org
2. State Employment Service of Ukraine. (2024–2025). Analytical materials on the labor market. [Online]. Available: https://www.dcz.gov.ua

3. U.S. Department of Labor. (2023). Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA) Annual Report. [Online]. Available: https://www.dol.gov
4. European Commission. (2024). Digital Economy and Society Index (DESI). [Online]. Available: https://digital-strategy.ec.europa.eu
5. Ministry of Labour, Full Employment and Integration (France). (2024). Compte Personnel de Formation (CPF): Official report. [Online]. Available: https://travail-emploi.gouv.fr
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005, September 08). Law No. 2866-IV "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men". [Online]. Available: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text
7. OECD. (2023). Skills Strategy 2023: Skills for a Resilient Economy. [Online]. Available: https://www.oecd.org
8. ILO. (2024). Skills for Gender Equality. [Online]. Available: https://www.ilo.org
9. European Commission. (2025). Women in Digital. [Online]. Available: https://digital-strategy.ec.europa.eu
10. Goldin C. (1990). Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women. New York: Oxford University Press.
11. European Commission. (2024). Women in Digital Scoreboard 2024. [Online]. Available: https://digital-strategy.ec.europa.eu
12. U.S. Department of Labor. (2025). Results At-A-Glance: WIOA Performance. [Online]. Available: https://www.dol.gov
13. Dares. (2025). The Personal Training Account in 2024. [Online]. Available: https://dares.travail-emploi.gouv.fr
14. Eurostat. (2025). Digitalisation in Europe -2025 edition. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/eurostat
15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, July 05). Law No. 5067-VI "On Employment of the Population". [Online]. Available: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 15). Resolution No. 1302 "On the implementation of the experimental project on organizing professional training for women in sectors where they were traditionally underrepresented". [Online]. Available: https://www.kmu.gov.ua
17. Ministry of Economy of Ukraine. (2025, December 31). "Work without Barriers": results of 2025 and priorities for 2026. [Online]. Available: https://www.me.gov.ua
18. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Gender equality in pay and women's empowerment as a key to sustainable development of Ukraine. [Online]. Available: https://www.me.gov.ua
19. State Employment Service of Ukraine. (2025). Labor market trends and activities of the State Employment Service, January–November 2025. [Online]. Available: https://www.dcz.gov.ua
20. Donetsk Regional Employment Service. (2026, February 05). The employment service provides high-quality training for specialists in the transport sector. [Online]. Available: https://don.dcz.gov.ua

Received March 04, 2026 отримано
Accepted March 19, 2026 прийнято
Published March 31, 2026 опубліковано



©2026 Author(s). This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution4.0 International License (CC BY 4.0) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

© Olha Cherniakova, 2026

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Наукове видання

ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Збірник наукових праць

Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»
C; D; код спец.: C1; D4

Випуск 35(64)

Державний заклад вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А
тел: +38 (044) 481-38-00; факс: +38 (044)484-10-96
www.umo.edu.ua

Підписано до друку 31.03.2026. Формат 60×84 1/16
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Cambria.
Умов. друк. арк. 20,32. Обл. вид. арк. 7,92
Тираж 300 прим. Замовлення № 261125_2
Надруковано в ТОВ «ЮСТОН ІНФО»
01034, м. Київ, вул. В'ячеслава Липинського, 4, тел.: +380681959292
www.yuston.info

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК № 8361 від 16.06.2025 р.

ISBN 978-617-8967-01-7

ISSN 3041-1858 (print)
ISSN 3041-1866 (online)

Ідентифікатор медіа: R30-05167
Media identifier: R30-05167

Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 35(64). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration. Issue 35(64). Category «B»

Scientific journal

BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION

Collection of scientific papers

Series «Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»
C; D; spec code: C1; D4

Issue 35(64)

State Higher Education Institution
«University of Educational Management»
04053 Kyiv, Sichovykh Striltsiv str., build. 52-A
phone: (044)481-38-00; fax: (044)484-10-96
www.umo.edu.ua

Signed for print 31.03.2026. Format 60×84 1/16
Printing offset. Paper offset. Liberation font Cambria.
Provisionally printed sheets 20,32. Accounting and publishing sheets 7,92.
Edition 300 copies. Order № 261125_2
Printed in PLC «YUSTON INFO»
Viacheslav Lypynsky St., 4, Kyiv, 01034, tel.: +380681959292
www.yuston.info

A certificate of making a publishing business subject to the state register of publishers, manufacturers and distributors of publishing products series ДК № 8361 from 16.06.2025.

ISBN 978-617-8967-01-7